

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA

FACOLTA' DI ECONOMIA

**Corso di Laurea Specialistica in
Consulenza Professionale alle Aziende**



Tesi di Laurea:

**La gestione nelle imprese familiari: il caso Strega
Alberti Benevento s.p.a.**

Relatore:

Prof.ssa Giuseppina Iacoviello

Candidato:

Antonella Lombardi

Anno accademico 2010/2011

INDICE

Introduzione	Pag. I
---------------------	---------------

CAPITOLO 1: L'IMPRESA FAMILIARE

<i>1.1. Considerazioni introduttive</i>	<i>Pag. 1</i>
---	---------------

<i>1.2. Le definizioni di impresa familiare</i>	<i>Pag.3</i>
---	--------------

<i>1.3. Il ciclo di vita</i>	<i>Pag. 7</i>
------------------------------	---------------

<i>1.4. La relazione famiglia-impresa</i>	<i>Pag. 9</i>
---	---------------

1.4.1. Il rapporto famiglia-impresa come sovrapposizione	Pag. 11
--	---------

1.4.2. La relazione famiglia-impresa nella logica coevolutiva	Pag. 15
---	---------

1.4.3. Positività e negatività della sovrapposizione	Pag. 18
--	---------

<i>1.5. Come gestire il rapporto famiglia-impresa: rimedi</i>	<i>Pag. 24</i>
---	----------------

1.5.1. I patti di famiglia	Pag. 26
----------------------------	---------

<i>1.6. Il problema delle family business: la successione</i>	<i>Pag. 31</i>
---	----------------

CAPITOLO 2: IL CONTROLLO DI GESTIONE

<i>2.1. Che cos'è il controllo di gestione</i>	<i>Pag. 37</i>
--	----------------

<i>2.2. Il controllo di gestione come sistema unitario</i>	<i>Pag. 42</i>
<i>2.3. La struttura organizzativa</i>	<i>Pag. 45</i>
2.3.1. Costruzione della “mappa delle responsabilità”	Pag.49
2.3.2. Positività e negatività dei centri di responsabilità	
Economica	Pag.58
<i>2.4. Il sistema informativo</i>	<i>Pag. 61</i>
2.4.1. La contabilità generale	Pag. 65
2.4.2. La contabilità analitica	Pag. 67
2.4.3. Il budget	Pag. 72
2.4.4. Il sistema delle variazioni	Pag. 75
<i>2.5. Il reporting</i>	<i>Pag. 77</i>
<i>2.6. Il processo</i>	<i>Pag. 80</i>

CAPITOLO 3: LA STREGA

<i>3.1. La nascita e l’evoluzione</i>	<i>Pag. 85</i>
<i>3.2. La Strega Alberti Benevento: impresa familiare</i>	<i>Pag. 91</i>
3.2.1. Connessione con il territorio	Pag. 95
3.2.2. Premio Strega	Pag. 98
3.2.3. Dedizione dei dipendenti e unità	Pag. 100
3.2.4. La successione	Pag. 102

3.2.5.	Struttura della società	Pag. 105
3.2.6.	La società nel mercato	Pag. 107
3.3. <i>Il controllo di gestione della Strega Alberti Benevento</i>		<i>Pag. 111</i>

CAPITOLO 4: L'ANALISI DI BILANCIO

4.1.	<i>Il metodo</i>	<i>Pag. 117</i>
4.1.1.	Metodo per la classificazione dello stato patrimoniale	Pag. 118
	4.1.1.1. Calcolo degli indici	Pag. 120
4.1.2.	Metodo per la classificazione del conto economico	Pag. 125
	4.1.2.1. Calcolo degli indici	Pag. 128
4.2. <i>I risultati: le riclassificazioni dei tre bilanci e</i>		
	<i>il calcolo degli indici</i>	<i>Pag. 131</i>
4.2.1.	Anno 2007	Pag. 131
4.2.2.	Anno 2008	Pag. 138
4.2.3.	Anno 2009	Pag. 145
4.3. <i>L'analisi comparata tra i tre esercizi</i>		<i>Pag. 152</i>
4.3.1.	Interpretazione dei risultati	Pag. 155

Conclusioni

Pag. 161

Bibliografia

Pag. 163

Appendice A: questionario

Pag. 167

Appendice B: elenco dei soci partecipanti all'assemblea

Pag. 182

INTRODUZIONE

L'impresa familiare rappresenta una particolare tipologia di impresa molto diffusa nel contesto italiano, nonostante gli studi ad essa relativi si siano evoluti solo verso la fine del secolo scorso. Di fronte a tale tipologia di impresa si è cercato di capire come essa sia gestita, come sia strutturato al suo interno il sistema di controllo di gestione e quali strumenti si adoperino per lo stesso. Filo conduttore del lavoro, pertanto, è stato il capire come il controllo di gestione possa svilupparsi all'interno delle imprese familiari.

L'elaborato è strutturato in quattro capitoli. Nella parte iniziale sono stati affrontati questi due temi teorici – l'impresa familiare e il controllo di gestione – e negli ultimi capitoli è stato analizzato il caso pratico relativo alla società Strega Alberti Benevento s.p.a., impresa familiare da oltre 150 anni organizzata in forma societaria.

Ciascuno dei suddetti argomenti è stato affrontato in maniera separata, per cui sono stati rappresentati nel dettaglio nei primi due capitoli, per poi avere un confronto tra gli stessi negli ultimi capitoli con l'analisi della SAB s.p.a. e dei relativi bilanci degli ultimi tre esercizi.

Nel primo capitolo è stato approfondito il tema delle imprese familiari (disciplina emergente solo dagli anni novanta in poi) – da non confondere con le piccole imprese – per le quali, nonostante manchi una definizione condivisa e una classificazione generale, l'attenzione si è focalizzata sull'aspetto che caratterizza tale tipologia d'impresa quale il legame esistente tra i due istituti dell'impresa familiare: la relazione tra famiglia e impresa.

Tale relazione generalmente viene intesa come sovrapposizione istituzionale in quanto i due istituti coesistono nel sistema azienda e a seconda di come viene gestita tale coesione si individua una diversa relazione famiglia-impresa.

Se la famiglia coincide con l'azienda o se comunque gli obiettivi familiari prevalgono su quelli aziendali siamo in presenza di una sovrapposizione totale con la conseguenza che i due istituti siano funzione l'uno dell'altro e le scelte aziendali siano pilotate dagli interessi della famiglia. Diversamente se le esigenze familiari non gravano sugli

obiettivi aziendali tali da avere sovrapposizione parziale – o come l’ha intesa il Devecchi coevolutiva – in tal caso si crea un equilibrio tra i due istituti senza che l’uno annulli l’altro e si creano le condizioni affinché entrambi possano evolvere contemporaneamente e fare della relazione che li lega il loro punto di forza.

In quest’ottica è stata fatta menzione dei patti di famiglia, strumento utile per il temperamento delle contrastanti esigenze della famiglia e dell’impresa, evidenziando per tali patti un contenuto ideale.

Come ultimo aspetto, infine, è stato affrontato il problema della successione, considerata come fase critica per la stabilità sia familiare che aziendale.

Il secondo capitolo è relativo al controllo di gestione. Partendo da cosa si intende per “controllo” e l’evoluzione avutasi sulla tematica si è poi passati a descrivere nello specifico il sistema di controllo il quale, inteso come sistema unitario, viene a suddividersi nelle sue componenti statiche e nella componente dinamica.

L’aspetto statico del sistema di controllo di gestione, come afferma la Bergamin Barbato, è ricondotto alla struttura sia organizzativa che tecnico-contabile; l’aspetto dinamico, invece, lo si individua nel processo, ossia come operativamente viene svolto il controllo di gestione.

Per ogni suddetto componente è fornita una descrizione completa. La struttura organizzativa è analizzata nella sua massima ramificazione, evidenziando i possibili centri di responsabilità economica in cui può essere suddivisa, attraverso i quali si sviluppa al massimo il sistema di deleghe e di attribuzione delle responsabilità. La struttura organizzativa è sintetizzata dalla mappa delle responsabilità mediante la quale si evidenziano le aree da monitorare – attribuendo alle stesse potere decisionale in funzione della delega che si vuole effettuare – e individuando parametri (prettamente quantitativi) capaci di dare rappresentazione dell’operato di ciascun centro avendo comprensione sia del risultato raggiunto e se in linea con quanto sperato, sia della performance del centro e dei relativi responsabili.

La struttura tecnico-contabile, conosciuta come il sistema informativo, rappresenta lo strumento con cui si raccolgono, si filtrano e si comunicano tutte le informazioni di tipo quantitativo e qualitativo utili all’alta direzione al fine di supportare le decisioni

strategiche e operative. La struttura tecnico-contabile avvalendosi degli strumenti di contabilità – generale e analitica – del sistema di budget e delle variazioni, penetra l'intera struttura organizzativa dell'azienda e fa in modo che le informazioni giungano a tutti i livelli e possano essere utili per diversi soggetti.

Il processo è la fase del sistema di controllo con cui operativamente si attua lo stesso. È considerato come componente dinamica del sistema di controllo in quanto sostanzialmente ingloba tutte le fasi relative al controllo: l'attribuzione degli obiettivi e connesse responsabilità, l'analisi dei risultati mediante il confronto con quanto programmato a budget e mediante l'evidenziazione delle cause che hanno portato a eventuali scostamenti, terminando con l'individuazione e applicazione delle correzioni necessarie per rispettare gli obiettivi a monte oppure per la definizione di nuovi obiettivi. Il processo è sintetizzato, dunque, nei meccanismi di controllo: il *feed-back* ed il *feed-forward*.

Il primo è un meccanismo che si esplica con un controllo diagnostico effettuato a consuntivo, ovvero ad azione ultimata, con il quale le scelte strategiche orientate al futuro sono prese con logica previsionale e cioè in funzione degli accadimenti del passato in quanto vi è la convinzione che il futuro sia la ripetizione del passato e perciò facilmente prevedibile.

Il meccanismo di controllo *feed-forward* è adatto invece a contesti più dinamici in cui il futuro non è facilmente intuibile ma ricco di accadimenti imprevedibili. Con questa logica non si attende la conclusione dell'azione per operare il controllo ma in maniera interattiva si effettuano periodicamente controlli accompagnati da costanti rivisitazioni degli obiettivi.

Affrontati questi due argomenti si è passati ad analizzare il caso della Strega utilizzando un questionario presentato all'azienda composto da sessanta domande a risposta multipla (riportato in appendice A) dal quale si sono raccolte informazioni circa la *governance*, l'attività e il mercato servito nonché, informazioni sull'esistenza e sul funzionamento del controllo di gestione.

Nel terzo capitolo dopo una breve introduzione della società partendo dai cenni storici e menzionando i passaggi salienti che l'hanno portata ad essere la società attuale (evidenziando i diversi ricambi generazionali e cosa hanno comportato), sono state

analizzate le risposte ottenute dal questionario dalle quali si è cercato di costruire quella che è la relazione famiglia-impresa, esplicitata nel primo capitolo, e come essa venga gestita nella società evidenziando l'equilibrio esistente tra la sfera familiare ricca di tradizioni e valori con le esigenze manageriali di crescita e di sviluppo.

Poiché dalle risposte ottenute è emerso che l'azienda ha costruito il proprio sistema di controllo di gestione, dalla definizione degli obiettivi agli indicatori delle performance, sui parametri prettamente quantitativi di natura economica l'analisi si è focalizzata sullo studio dei bilanci della società relativi agli ultimi tre esercizi. Nel quarto capitolo, pertanto, definito il metodo utilizzato, è stata effettuata l'analisi per indici: a partire dalla riclassificazione dei bilanci sono stati costruiti gli indici più significativi per giungere all'interpretazione finale degli stessi.

CAPITOLO 1

LE IMPRESE FAMILIARI

1.1. Considerazioni introduttive

In questo capitolo si cerca di evidenziare i punti salienti, sia in termini di definizioni che in termini di caratteristiche, delle imprese familiari al fine di costruirne una panoramica.

Volendo guardare al passato, gli studi sulle *family business* si sono evoluti solo dopo gli anni novanta in quanto negli anni precedenti in letteratura, sia come riviste che come contributi monografici, erano presenti documenti incentrati solo sulla piccola impresa o sulla impresa pubblica¹. Con Schillaci, Corbetta ed altri², la letteratura si è arricchita offrendo informazioni dedicate esclusivamente alle imprese familiari focalizzando l'attenzione su tematiche specifiche – caratterizzanti tali imprese –, ad esempio il passaggio generazionale.

Tali studi, dunque, hanno preso piede verso la fine del ventunesimo secolo con la nascita della rivista «*Family Business Review*» e di organismi dedicati appositamente allo studio di tale fenomeno come, ad esempio, *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), *Family Firm Institute*, *Family Business Network*, e – per quanto riguarda l'Italia – con la creazione nel 2005 di un Gruppo di studi e di attenzione (Gsa) intitolato «Economia delle aziende familiari» dedicato ad approfondire cinque aree tematiche quali: strategia e crescita aziendale, assetti istituzionali e *corporate*

¹ ZAPPA, G., (1946), *La nazionalizzazione delle imprese*, Milano, Giuffrè; CATTANEO, M., (1963), *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Milano, Istituto Editoriale Cisalpino. Tra le riviste si ricorda «Azienda Pubblica» e «Piccola Impresa/Small Business».

² SCHILLACI C. E., (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Torino, Giappichelli editore; CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, EGEA; PINATONI G., (1990), *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Milano, Etas Libri.

governance, strutture organizzative e processi decisionali, misurazione e valutazione delle *performance*, continuità generazionale.³

Tale tipologia di impresa è molto diffusa nel tessuto imprenditoriale di tutti i paesi industrializzati: non rappresenta un fenomeno presente nel solo contesto italiano, ma nella stessa Europa la si evidenzia in Francia, Spagna, Gran Bretagna, Germania; ed, inoltre, anche negli Stati Uniti e in Giappone.⁴

In Italia le imprese organizzate dalla famiglia – sia che si limiti ad un mero controllo finanziario, che sia perché la famiglia è attiva nella gestione – rappresentano un importante tassello dell'economia e del reddito nazionale.

Zattoni e Ravasi⁵ hanno svolto una ricerca sulle grandi imprese italiane al fine di scoprire quale fosse l'assetto proprietario prevalente. Da tale ricerca, come da quella precedentemente svolta dalla Banca d'Italia⁶, si sono avute le conferme del significativo contributo delle imprese familiari che pertanto oltre ad essere diffuse sul territorio occupano un ruolo non marginale in termini di ricchezza. In termini percentuali investono il 36% del totale di tutte le aziende analizzate (quali quelle economiche con l'esclusione del settore creditizio e bancario) – sia in termini di dipendenti che in termini di fatturato – a fronte del 26% delle multinazionali estere, del 19% dello Stato e enti locali, e del 6% delle public company.

³ Cfr. DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., (2008).

⁴ Cfr. BOLDIZZONI D., (1988), *L'impresa familiare, caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Milano, Sole 24 ore edizione; DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Bologna, Il Mulino; CORTESI A. – ALERTI F. – SALVATO C., (2004), *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Roma, Carocci editore; MONTEMERLO D., (2000), *Il governo delle imprese familiari*, Milano, EGEA; TOMASELLI S., (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Milano, Giuffrè editore.

⁵ Cfr. ZATTONI A. – RAVASI D., (2000), *Grandi imprese e grandi gruppi in Italia*, in *Economia & Management*, n.2.

⁶ La Banca d'Italia ha svolto nel 1994 un'indagine su più di 1000 imprese con almeno 50 addetti. Cfr. AA. VV., (1994), *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Roma, Banca d'Italia, n.p. Cfr. CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari*, Milano, EGEA.

La presenza della famiglia è massiccia anche nei gruppi italiani perché gruppi con più di 100 dipendenti controllati da famiglie – legate da rapporti di parentela o di alleanza – rappresentano circa il 40% delle imprese.⁷

La ricerca di Zattoni e Ravasi⁸ è stata preziosa anche perché in questo modo si è sfatato il convincimento che impresa familiare sia una sottocategoria della piccola impresa.⁹ Tale convinzione nasce dal fatto che in entrambe le tipologie vi è una concentrazione di proprietà, per cui un controllo familiare viene spesso associato alle imprese di dimensioni minime in quanto al crescere delle dimensioni vi è maggiore apertura sia al capitale che al controllo manageriale da parte di soggetti esterni. Ciò viene sfatato perché l'impresa familiare deve essere considerata come un istituto autonomo che tocca, perciò, non solo le *small business* ma che è un fenomeno che si dilaga anche nelle imprese di grandi dimensioni spesso organizzate in forma di gruppi¹⁰.

1.2. Le definizioni di impresa familiare

Perché l'analisi approfondita di tale tipologia di impresa si è avuta solo nell'ultimo periodo, in letteratura non si individua una definizione comune e generalmente condivisa.

Per impresa familiare non si deve intendere quella propria delle discipline giuridiche intesa, a norma dell'art. 230 bis del codice civile, come quell'attività in cui collaborano,

⁷ Da una ricerca del CNEL risulta che in Italia le imprese familiari rappresentano oltre l'80% del totale delle imprese appartenenti a tutti i settori economici. Tra le aziende con più di 50 dipendenti il 68% ha una struttura a controllo familiare, così come 69 dei primi 150 gruppi d'impresa. Cfr. DEVECCHI C., (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Milano, Vita e Pensiero.

⁸ Sulla stessa riga anche GENNARO P., (1985), *Le imprese familiari di grandi dimensione in Italia*, in "Sviluppo e Organizzazione", gen-feb.

⁹ A riguardo il Devecchi ha evidenziato che la particolarità italiana delle imprese di famiglia non è solo rappresentato dall'intreccio fitto tra famiglia e impresa ma anche dal fatto che la family business non è un fenomeno delle piccole imprese, anzi, riguarda anche i grandi gruppi aziendali. Cfr. DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., (2008).

¹⁰ Si pensi alla famiglia Agnelli, Gardini, Ferruzzi, De Benedetti, Berlusconi, Ligustri, ect.

oltre all'imprenditore, anche il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo.

Si possono infatti avere diverse definizioni di impresa familiare a seconda del metro di valutazione. Si può fare riferimento alla mera partecipazione al capitale di rischio¹¹ oppure, come fa Corbetta, si fa riferimento a come è distribuito il controllo. Per egli infatti «un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o di solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa»¹². Ugualmente Gennaro che suggerisce come criterio di individuazione delle imprese familiari da quelle non familiari di considerare «[...] non tanto l'origine del capitale quanto l'occupazione delle posizioni di controllo dell'impresa»¹³.

Schillaci invece diversamente identifica la *family business* nell'intenzione di continuità della proprietà, cioè nella volontà di tramandare l'attività alle generazioni future. Ovviamente il presupposto è la partecipazione sia al capitale di rischio (in tutto o in parte), sia alla gestione occupando ruoli di responsabilità.¹⁴

Nonostante vi siano tante definizioni non si ha nemmeno una classificazione condivisa delle imprese familiari. Shanker e Astrachan¹⁵ hanno offerto tre definizioni di impresa familiare distinte in ampia, intermedia e restrittiva.

¹¹ Cortesi dà una definizione restrittiva di impresa familiare «[...] quando il 100% del capitale azionario è in mano a un'unica famiglia». CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C. (2004).

¹² CORBETTA G., op. cit., pag. 20.

¹³ GENNARO P., (1985), *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, in "Sviluppo e Organizzazione", gen.feb., pag.16.

¹⁴ Cfr. SCHILLACI C. E. (1990). Per ella l'impresa familiare è «[...] un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia [...], per una o più generazioni». *I processi di transizione*, op. cit., pag. 7. Dello stesso avviso è Ward: «Definiamo un'impresa come familiare quando il controllo proprietario o la gestione manageriale verranno trasferite alla generazione successiva dei membri della famiglia». WARD J. L., (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Milano, FrancoAngeli, pag.

¹⁵ SHANKER M. C., ASTRACHAN J. H. (1996), *Myths and Realities: Family Business Contributoin to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics*, in "Family Business Review", vol. 9, n. 2. Cfr. CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C., (2004).

La definizione *ampia* di impresa familiare presuppone solo la presenza della famiglia nel business, intesa o come partecipazione al consiglio di amministrazione oppure un controllo esercitato con azioni con diritto di voto sulle strategie aziendali.

Secondo la definizione *intermedia* di impresa familiare alle condizioni evidenziate nella *ampia* si vuole che almeno un membro della famiglia operi attivamente nella gestione e che ci sia l'intenzione di tramandare l'attività agli eredi.

Infine la definizione *restrittiva* di impresa familiare prevede, accanto alle condizioni elencate precedentemente, anche il coinvolgimento nella gestione e/o nella proprietà di più generazioni.

Corbetta, partendo dalle dimensioni, dalla distribuzione del capitale, dalla presenza della famiglia negli organi di controllo e di direzione, dà un'ulteriore classificazione di impresa familiare distinguendole in domestiche, tradizionali, allargate, aperte.¹⁶

Le *imprese domestiche* sono normalmente di piccole dimensioni con un accentramento dei poteri nelle mani di un solo membro della famiglia quale il fondatore o un successore.

Le *imprese tradizionali* sono definite come le imprese domestiche dal punto di vista della proprietà (chiusa tra i familiari) ma, a differenza di quelle domestiche, le dimensioni sono più ampie e negli organi di direzione vi può essere anche la partecipazione di soggetti esterni alla famiglia.

Le *imprese allargate* evidenziano un'apertura maggiore rispetto alle tipologie precedenti perché sebbene il capitale sia posseduto dalla famiglia questo si ripartisce tra più soggetti in modo da non avere più la concentrazione assoluta. L'apertura, inoltre, si individua anche negli organi di controllo e di direzione.

Le *imprese aperte*, diversamente da tutte, presentano un'apertura massima non solo dal punto di vista delle dimensioni che possono essere medie o grandi, ma nella proprietà in quanto non si esclude la partecipazione di soci esterni.

¹⁶ Cfr. CORBETTA G., (1995).

Devecchi¹⁷ nel suo lavoro mirante alla ricerca dei problemi più importanti e diffusi tra le imprese familiari dà un'ulteriore classificazione evidenziando cinque categorie di *family business*:

- esclusivamente padronale
- padronale allargata
- pseudo manageriale
- manageriale evoluta
- manageriale sofisticata.

L'azienda familiare esclusivamente padronale è caratterizzata dalla convinzione che la famiglia è impresa e che l'impresa è famiglia; i due istituti si eguagliano come può accadere nelle ditte individuali, nelle aziende artigianali o ancora nei negozi.

L'azienda familiare padronale allargata è caratterizzata sempre dalla presenza dominante della famiglia, ma con una maggiore attenzione all'impresa. Si formalizzano le prime deleghe cercando anche i primi collaboratori esterni alla famiglia che possono essere strategici per l'impresa, le cosiddette *key people*. Tale tipologia può essere incalzata dalle s.n.c. o dalle s.a.s..

L'azienda familiare pseudo manageriale è tipica di un'impresa che si trova di fronte ad un bivio: continuare a crescere, magari anche con l'indebitamento, o implodere ritornando ad essere una piccola azienda. Questa tipologia di impresa, per fronteggiare la crescente struttura organizzativa, utilizza un forte sistema di deleghe affidate non solo rispettando le competenze professionali ma attribuite anche a determinate persone scelte dalla famiglia. Permane pertanto l'impronta familiare in queste imprese, nonostante le dimensioni e il business crescano. Forme giuridiche adatte a questa tipologia sono le s.r.l. e le s.p.a.

L'azienda familiare manageriale evoluta, normalmente multifamiliare, si ritrova nella fase in cui la crescita è immediata e istantanea ed è accompagnata ovviamente da un sistema di deleghe ancora più ramificato. La struttura di tali imprese è sempre più articolata, magari perché ha affrontato operazioni straordinarie (fusioni, scissioni,

¹⁷ Cfr. DEVECCHI C., (2007).

acquisizioni) per cui si richiede l'ausilio di consulenti esterni esperti non solo nella gestione.

L'azienda familiare manageriale sofisticata si presenta come un insieme di culture, dalla familiare alla manageriale se non anche alla multinazionale. In tali imprese la famiglia a monte risulta essere molto allargata e non solo come presenza di familiari ma anche per il controllo e per la gestione che vengono esercitati mediante deleghe. Si tratta di un vero e proprio gruppo aziendale composto di holding finanziarie operative o miste.

1.3. Il ciclo di vita

Tanto la classificazione del Corbetta quanto quella del Devecchi mettono in risalto quello che può essere definito il ciclo di vita (come in figura 1.3.1.) dell'impresa familiare.¹⁸ Come si è detto il nostro paese è ricco di imprese familiari: ci sono quelle che non sono andate oltre l'idea imprenditoriale del fondatore e ci sono anche quelle capaci di superare e affrontare la competizione, le turbolenze e reagire all'evoluzione restando nel mercato anche per più di una sola generazione.

Le imprese familiari vincenti – vuoi per le dimensioni che si ampliano¹⁹, vuoi per il business che cresce – sono destinate a passare attraverso una serie di stadi di sviluppo, dei percorsi evolutivi.²⁰

¹⁸ Il Gallo offre un'ulteriore individuazione di quattro imprese familiari:

- 1) Impresa familiare di lavoro
- 2) Impresa familiare di direzione
- 3) Impresa familiare di investimento
- 4) Impresa familiare congiunturale

L'autore, come gli altri, evidenzia che il rapporto famiglia-impresa è forte nel primo stadio che si va ad affievolirsi nelle altre categorie man mano che si evolve. GALLO MIGUEL ANGEL (1992), *Cultura en Enpresa Familiar*, Barcelone; citato in TOMASELLI S., (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, op. cit.

¹⁹ Le imprese familiari nel primo stadio sono governate dall'imprenditore con la convinzione che l'impresa sia "sua cosa propria", (proprietà privata dell'imprenditore).

Il passaggio da una tipologia ad un'altra, ovvero la transizione – in avanti o indietro nel ciclo di vita – da un «stato di natura a un altro»²¹ dà origine a una specifica *discontinuità*. Tale passaggio non è mai netto o immediato ma può richiedere tempi lunghi, anche decenni, a causa di diversi fattori, interni ma anche esterni legati al mercato in cui si opera.²² Ward afferma che «queste forze non possono essere eluse e nessun imprenditore, per quanto in gamba, può permettersi di ignorarle.»²³

Sono diversi perciò i fattori e le dinamiche che influenzano questo passaggio. Le imprese familiari «[...] per poter passare indenne alla successiva fase di sviluppo deve apportare dei profondi aggiustamenti nella propria struttura organizzativa, nello stile di direzione, nei sistemi di controllo e nei sistemi di premi e sanzioni»²⁴.

In conclusione, il ciclo di vita delle aziende familiari parte «quando l'azienda muove i suoi primi passi o agli inizi di ogni fase di rivitalizzazione dell'azienda»²⁵. Evidenzia perciò, lo sviluppo, la voglia, la capacità di evolvere e crescere partendo dai primi stadi di impresa familiare per giungere agli stadi finali.

²⁰ Il Passeri afferma: «il ciclo di vita dell'impresa si caratterizza per il susseguirsi di diverse fasi durante le quali la complessità della stessa, in termini di specializzazione funzionale, di ruoli e di procedure, tende a incrementarsi.» PASSERI R., (2004), *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, Firenze, Centro Stampa il Prato, pag. 13.

²¹ DEVECCHI C., op. cit., pag.25.

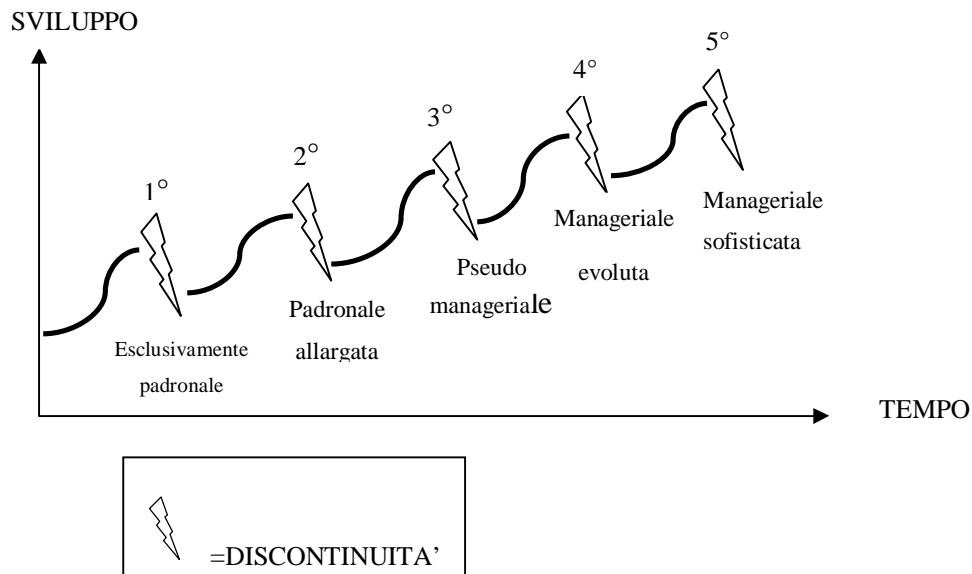
²² Ward specifica che le forze diverse possono essere rappresentate: «[...] dal ciclo di vita del prodotto o dallo sviluppo del settore di mercato in cui si opera. [...] la crescita e la dimensione del mercato, l'entrata di attori competitivi ... l'evoluzione della domanda, .. le aspettative dei clienti.» WARD J. L., (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Milano, FrancoAngeli, pag. 52.

²³ WARD J. L., *Di padre in figlio*, op. cit., pag. 52.

²⁴ TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo*, op. cit., pag. 46.

²⁵ WARD J. L., *Di padre in figlio*, op. cit., pag. 52.

Figura 1.3.1.: il ciclo di vita di un'impresa



(Fonte: Devecchi C., 2007)

1.4. La relazione famiglia-impresa

Di fronte a tante definizioni e suddivisioni di impresa familiare l'elemento comune, tale da definirlo come fondamento di tutte le categorie di questa, è la relazione famiglia-impresa.²⁶ Tale legame può manifestarsi in modo diverso, forte o labile, condizionando le scelte e la forza dell'impresa stessa.²⁷

²⁶ Martinelli afferma: «Pur trattandosi di un fenomeno internazionalmente assai diffusa, il legame tra impresa e famiglia appare più forte in Italia che nella maggior parte degli altri Paesi industrializzati avanzati». MARTINELLI A., (1988), introduzione de *L'impresa familiare, caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Milano, Sole 24 ore, pag. 12. I motivi di tale legame sarebbero di ordine culturale: la cultura familiare in Italia è molto radicata e sul punto concorda anche PASSERI R. (2004), *Pianificare la successione*.

²⁷ A riguardo Zocchi vede l'azienda familiare caratterizzata da due elementi: «i sentimenti familiari e gli asset patrimoniali della famiglia. Quest'ultima ne condiziona l'assetto e la trasmissione del capitale, il reddito, gli investimenti, gli organi sociali e il management». ZOCCHI W., (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Torino, Giappichelli Editore, pag.25.

Nelle imprese domestiche o in quelle padronali (a seconda se ci si rifà alla classifica del Corbetta o del Devecchi) il rapporto tra famiglia e impresa è molto forte e intenso in quanto nelle imprese familiari di primo livello la famiglia investe tutto nell'impresa: «[...] la famiglia fornisce una pluralità di contributi – capitale di rischio, imprenditorialità, competenze tecniche, competenze manageriali ecc. – e anche i singoli componenti ricoprono sovente una molteplicità di ruoli»²⁸. Le scelte delle imprese sono pilotate dalle esigenze della famiglia. Leggermente diverso è il funzionamento nelle imprese familiari più evolute in quanto vi è una prima apertura ma il coinvolgimento della famiglia è ancora esistente.

Con l'aumento delle dimensioni aziendali²⁹, con l'ingresso di collaboratori esterni – sia nella gestione/direzione che nella proprietà – tale rapporto diventa più labile, invece, perché i principi e le regole dell'impresa non sono più quelli puri della famiglia, non prevalgono più le esigenze della famiglia, ma l'aspetto professionale prevale e nella selezione del personale, ad esempio, si tiene conto delle competenze e delle abilità dei manager e non più semplicemente dei legami di sangue o di parentela.

La relazione famiglia-impresa, secondo Montemerlo, è soggetta a modifiche fisiologiche nel tempo perché i ruoli possono cambiare e essere ricoperti anche da persone non appartenenti alla famiglia. Ella infatti sottolinea che «[...] il mantenimento della funzionalità duratura sia dell'impresa che della famiglia può richiedere anche che i due istituti si separino»³⁰.

Martinelli dà tre motivi per cui esiste e si rinforza il rapporto tra famiglia e impresa.³¹ Un primo motivo è quello per cui la famiglia è lo stimolo al lavoro. Considerata come istituto pieno di responsabilità, i valori cardine della famiglia spingono gli stessi membri ad affrontare il lavoro in azienda con molta dedizione e motivazione e quindi a garantire il successo.

²⁸ MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari*, op. cit., pag. 21.

²⁹ Il Ward afferma che: «[...] man mano che aumentano le dimensioni aziendali, il titolare dovrà sempre più lasciare la gestione in mano a dei subordinati. Il passaggio da una gestione diretta ad una indiretta rende indispensabile lo sviluppo ... di sistemi informativi, di sistemi atti a tener sotto controllo l'efficacia aziendali, .. il controllo di gestione ecc...». WARD J. L., op. cit., pag. 62.

³⁰ MONTEMERLO D., op. cit., pag. 15.

³¹ Cfr. MARTINELLI A., (1988), introduzione de *L'impresa familiare, caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Milano, Sole 24 ore.

Altro fattore è che la motivazione non colpisce solo l'imprenditore ma si diffonde in tutta la famiglia perché sono molti gli interessi in gioco: economici quali la partecipazione agli utili ma anche interesse di appartenere alla famiglia partecipando e prestando il proprio lavoro nell'impresa.

Un terzo insieme di fattori che intensifica il legame famiglia-impresa è legato agli stadi di sviluppo che attraversa l'impresa. L'autore infatti è fermo nel ritenere che più le condizioni ambientali sono turbate e critiche e più il ricorso alla famiglia è frequente perché vista come ancora di salvezza e solidità.

1.4.1. La relazione famiglia - impresa come sovrapposizione

Analizzando l'impresa familiare come un sistema in cui coabitano la famiglia da una parte e l'impresa dall'altra, si verifica uno sdoppiamento di linee guida. «La famiglia ha la funzione di sostenere e curare i propri membri, l'impresa invece deve generare prodotti e servizi attraverso un comportamento orientato al risultato»³².

Il legame esistente tra famiglia e impresa viene definito sovrapposizione istituzionale.³³

Secondo tale logica la famiglia e l'impresa vengono considerati come due istituti che possono sovrapporsi e combaciare perfettamente, oppure essere distaccati perseguendo ciascuno i propri obiettivi. A seconda di come viene gestita tale sovrapposizione, la stessa può essere determinante nel garantire o meno l'economicità all'impresa familiare. Questo perché la sovrapposizione istituzionale non deve essere considerata «solo come un ostacolo da rimuovere, ma al contrario deve trasformarsi in una opportunità in grado

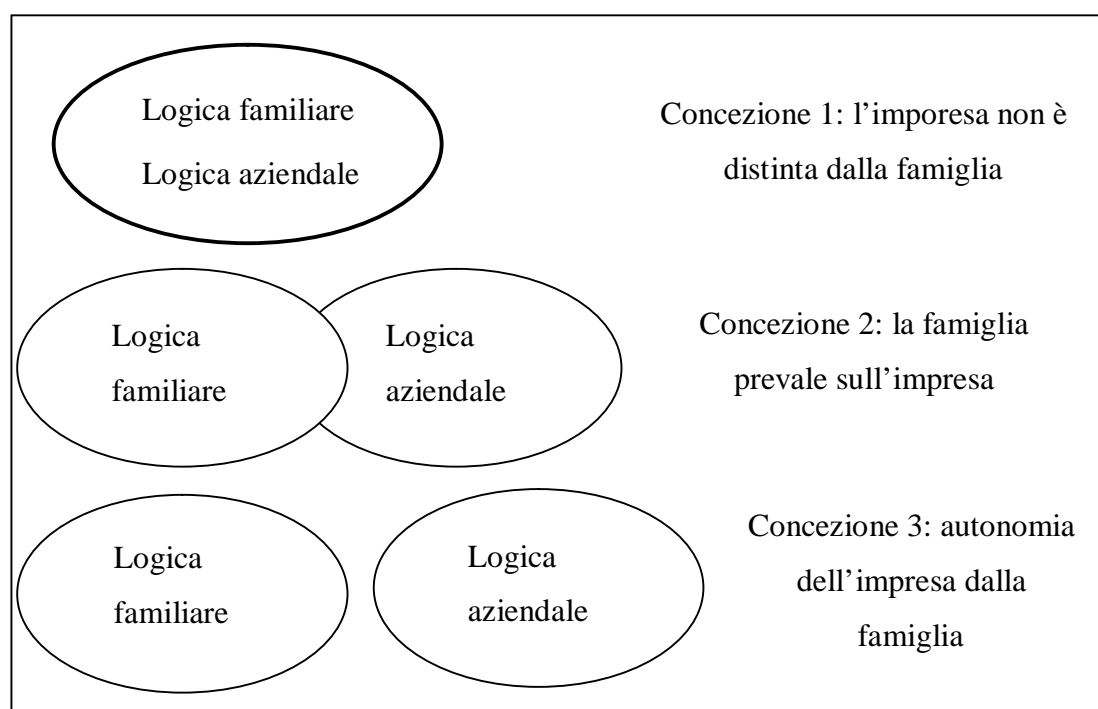
³² BOLDIZZONI D., op. cit., pag. 138. La Montemerlo afferma che il successo di un'impresa familiare deriva dalla «[...] combinazione di due risultati di lungo periodo del sistema impresa-famiglia: da un lato, la prosperità dell'impresa, che deve conseguire risultati positivi in termini economici e competitivi [...]; dall'altro, l'unità e la motivazione di familiari soci, che possono essere misurate in termini di continuità della relazione tra la proprietà e l'impresa.» MONTEMERLO D., Il governo delle imprese familiari, op. cit., pag. 14.

³³ In primis LANSBERG, I. (1983), *Managing Human Resource in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, in "Organizational Dynamics", n. 2, pp. 39-46. Cfr. BOLDIZZONI D., (1988); CORBETTA G., (1995); CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C., (2004).

di offrire consistenti vantaggi all'impresa familiare che si dimostra in grado di gestirla correttamente»³⁴.

La figura qui di seguito riportata chiarisce questa sovrapposizione con le tre concezioni del Corbetta³⁵.

Figura 1.4.1.1.: Tre diverse concezioni del rapporto famiglia- impresa



La prima concezione (Fonte: Cortesi A., Alberti F., Salvato C., 2004) è un unico istituto. In tal caso la sovrapposizione è pressoché totale³⁶, in quanto le esigenze familiari vengono soddisfatte con i risultati aziendali e di contro le scelte aziendali sono totalmente compiute in funzione della famiglia. «Gli imprenditori portatori di questa concezione non distinguono i confini tra i due istituti e i rapporti di scambio che si attuano tra gli stessi avvengono come tra parti di un unico sistema»³⁷. Ovviamente queste aziende

³⁴ CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C., *Le piccole imprese*, op. cit. pag. 121.

³⁵ Cfr. CORBETTA G., (1995).

³⁶ In tal caso un'impresa è definita familiare sulla base della definizione restrittiva in base alla quale «un'impresa si definisce familiare quando il 100% del capitale azionario è in mano di un'unica famiglia». CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C., op. cit., pag. 113.

³⁷ CORBETTA G., *Le imprese familiari*, op. cit., pag. 154.

possono operare in contesti molto stabili e non affatto dinamici; sono invece destinate a morire in contesti molto più versatili, i quali richiedono forti capacità manageriali.

La seconda concezione presuppone una sovrapposizione non molto forte perché vi è il riconoscimento dell'«esistenza di confini tra famiglia e impresa»³⁸, ma la logica della famiglia ugualmente prevale su quella dell'azienda. Ci troviamo di fronte ad aziende familiari in cui sussiste l'errata convinzione che vede l'impresa come un bene patrimoniale sottomesso agli interessi e all'esigenze della famiglia.³⁹

La terza concezione è quella che presuppone un'autonomia completa tra i due istituti, ovvero la separazione tra logica di famiglia e logica di impresa. Tale logica può trovare applicazione nel momento in cui i soggetti che detengono il capitale partecipando all'Assemblea dei soci non si dedicano tutti alla gestione, ma solo alcuni di essi oppure anche permettendo a soggetti esterni di investire ruoli di governo e di direzione.⁴⁰

C'è chi evidenzia, invece, il legame esistente nelle imprese familiari tenendo in considerazione tre istituti: non solo famiglia e impresa ma anche proprietà.⁴¹ La famiglia ha come principio la coesione, l'azienda ha come obiettivo l'efficienza produttiva e la proprietà ha come obiettivo il ritorno dell'investimento. L'imprenditore dovrebbe sempre cercare di trovare il giusto equilibrio tra queste tre forze perché logiche familiari e logiche aziendali possono creare sinergie come anche possono essere frenanti e limitative le prime verso le seconde.⁴²

³⁸ CORBETTA G., op. cit., pag. 155.

³⁹ Il Corbetta aggiunge che in questi casi: «[...] le scelte di crescita e di sviluppo dell'impresa sono dimensionate sulla disponibilità di risorse della famiglia (finanziarie, di lavoro, e così via), piuttosto che sulla valutazione della convenienza delle opportunità che si presentano all'impresa stessa». CORBETTA G., *Le imprese familiari*, op. cit., pag. 158.

⁴⁰ Cfr CORBETTA G., (1995).

⁴¹ Il Devecchi parla invece di distinzione tra proprietà, giuridica ed economica, e possesso. Egli afferma che: «L'impresa familiare nei suoi primi stadi di sviluppo realizza la concentrazione di proprietà giuridica, proprietà economica e possesso nelle stesse persone o, meglio, nella stessa persona. Successivamente le tre polarità tendono in varia misura a separarsi e a far capo a diversi soggetti.» DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., op. cit., pag. 93. Il Piantoni invece, vede il legame tra famiglia, impresa e patrimonio che lo intende: «[...] come asse patrimoniale della famiglia e che non sempre si identifica con il capitale dell'impresa: esso si alimenta del successo aziendale e garantisce il business della famiglia». PIANTONI G., (1990), Milano, ETAS libri, pag. 104.

⁴² Cfr. BOLDIZZONI D., (1988).

Per spiegare il concetto di sovrapposizione istituzionale riprendiamo anche la tabella fornita dal Devecchi il quale pone a confronto il coinvolgimento emotivo – ossia la condivisione di valori – con quello professionale – ossia il rispetto delle responsabilità e delle competenze.⁴³ Vengono messi in evidenza quattro condizioni scaturenti dalla relazione famiglia e management: paternalismo, opportunismo reciproco, tecnocrazia e integrazione..

Figura 1.4.1.2. : La relazione impresa familiare – management

(Fonte: Devecchi C., Fraquelli G., 2008).

Coinvolgimento emotivo	Forte	Paternalismo	Integrazione
	Debole	Opportunismo reciproco	Tecnocrazia
		Debole	Forte
		Coinvolgimento professionale	

La presenza di una sola figura ovvero il padre-imprenditore-manager denota una fortissima sovrapposizione dei ruoli familiari, imprenditoriali e manageriali. In tal caso, non essendoci separazione di competenze e responsabilità (paternalismo), è come se si formasse una specie di clan a cui appartengono solo i membri della famiglia rifiutando tutto ciò che è esterno. La conseguenza di ciò è rappresentata dalla poca, se non addirittura scarsa, attenzione all'ambiente esterno percependo con difficoltà i fattori di crisi e con difficoltà a reagire in maniera tempestiva.

⁴³ Cfr. DEVECCHI, C. – FRAQUELLI G., (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*.

Con l'opportunità reciproco il turnover delle posizioni manageriali è elevato con conseguenze positive sui risultati economici, ma viene meno quella coesione familiare che caratterizza le *family business*.

La soluzione non sta nemmeno nel contrapporre logica manageriale a quella familiare quanto nell'evoluzione di entrambe le logiche, o meglio nella loro integrazione: è necessario che «i manager siano in grado di capire le dinamiche familiari e che i componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se [...] non ne hanno le capacità e le motivazioni, passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia.»⁴⁴

In conclusione per gestire la relazione tra la famiglia e l'impresa non deve realizzarsi una completa sovrapposizione in cui le due logiche si eguagliano, ma nemmeno una radicale separazione perché non si parlerebbe più di legame tra i due istituti.

1.4.2. La relazione famiglia – impresa nella logica coevolutiva

Accanto alla sovrapposizione istituzionale tra famiglia e l'impresa, sostenuta da molti altri autori, (in *primis* Lansberg), Devecchi ha proposto una logica nuova per analizzare il rapporto esistente nelle *family business*. Devecchi partendo dagli studi di ecologia e biologia evolutiva ha partorito questa prospettiva coevolutiva con la quale studiare i due istituti e le contraddizioni che caratterizzano le imprese familiari.⁴⁵

Tale logica viene utilizzata per capire quali sono le evoluzioni di una specie connesse alle evoluzioni di un'altra specie, evidenziando un rapporto coevolutivo quando tali evoluzioni si condizionano a vicenda. Applicare questa prospettiva alle imprese familiari vuol dire studiare i due istituti separatamente, la famiglia da una parte e l'impresa dall'altra, e osservare come questi si condizionano (coevolvono) creando un nuovo istituto quale l'impresa familiare.

Con tale metodo Devecchi afferma che la comprensione delle *family business* può derivare solo dallo studio parallelo della famiglia e dell'impresa. «Non si può capire

⁴⁴ DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., op. cit., pag. 95.

⁴⁵ Cfr. DEVCCHI, C. – FRAQUELLI, G., (2008).

l'impresa, se non si analizza la famiglia, e allo stesso tempo la famiglia muta simbioticamente al variare dell'impresa»⁴⁶.

In questo modo si evidenzia che l'impresa familiare deriva dall'integrazione tra i due sistemi, tale da configurarsi non solo una sovrapposizione (*institutional overlapping*), ma da considerarsi come lo specchio l'uno dell'altro, si arricchiscono a vicenda ed evolvono insieme, garantendo l'esistenza e la longevità dell'impresa familiare.

L'evoluzione che intende lo studioso è riferita alla difficoltà che le imprese familiari hanno nei confronti dell'apertura. Perciò, il successo delle imprese familiari è dunque legato alla loro capacità di ricercare meccanismi in grado di temperare le forze contrastanti sul modo di approcciare all'apertura. La famiglia, ricca di legami durevoli, è considerata come un *network* forte avente poco interesse a interagire con l'esterno: infatti le posizioni di maggior rilievo vengono spesso e volentieri riservate a chi con la famiglia ha un legame. Di contro l'impresa deve necessariamente avere un rapporto continuo con l'ambiente per sviluppare il proprio business per il quale sono richieste competenze adeguate.

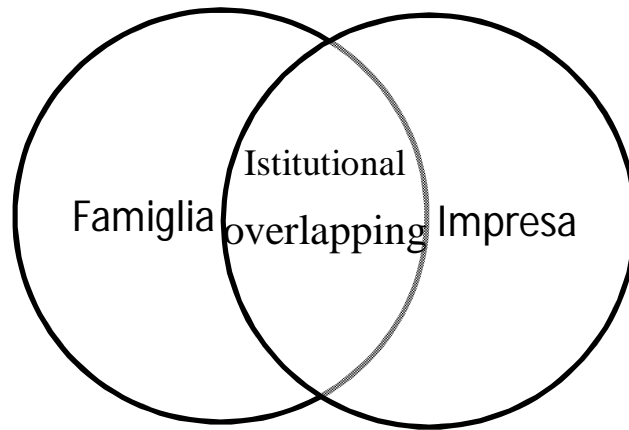
Se, e solo se, si armonizzano e si crea un equilibrio tra queste forze contrastanti, si realizza la logica coevolutiva: «il contemporaneo governo dell'anelito alla chiusura ed alla fisiologica protezione dei propri membri, da parte della famiglia, ed anelito alla apertura ed al cambiamento strategico quale condizione di sviluppo e persistenza da parte dell'impresa»⁴⁷.

I risultati derivanti da questo approccio sono positivi per entrambi: la famiglia ugualmente riesce a proteggere la sua sfera di influenza dando longevità all'impresa e garantendo anche la sopravvivenza dei valori che essa trasmette; l'impresa protegge il suo business caratterizzandolo con l'impronta che gli viene dato dalla famiglia.

⁴⁶ DEVCCHI, C. – FRAQUELLI, G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione*, op. cit., p. 110.

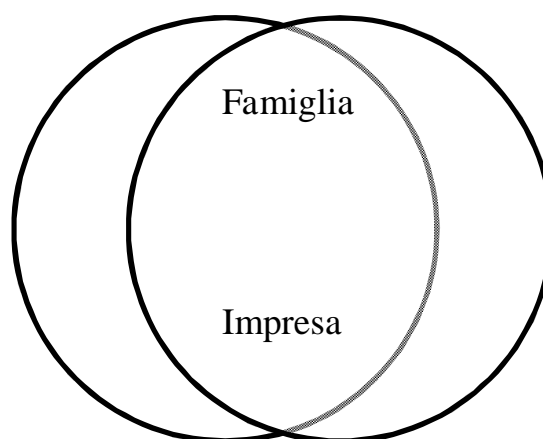
⁴⁷ DEVCCHI, C. – FRAQUELLI, G., op. cit., p. 113.

Figura n. 1.4.2.1.: Il modello di Lansberg



(Fonte: DEVECCHI C. – FRAQUELLI G. 2008)

Figura n. 1.4.2.1.: Il modello coevolutivo



(Fonte: DEVECCHI C. – FRAQUELLI G. 2008)

1.4.3. Positività e negatività della sovrapposizione

La sovrapposizione istituzionale è presente in tutte le imprese familiari ma con una valenza diversa a secondo se l'accento viene posto sulla famiglia o sull'impresa. Se primeggiano i valori familiari allora l'impresa è considerata come mezzo di sostentamento; di contro se prevalgono i valori aziendali l'obiettivo di fondo è il risultato economico⁴⁸.

I problemi che si evidenziano dallo studio delle *family business* attengono soprattutto alla sfera dell'impresa. Questo perché gli studiosi analizzano il fenomeno utilizzando come chiave di lettura il solo profilo aziendale e non anche quello familiare.⁴⁹

Un contributo che può essere definito dalla parte della famiglia è quello di E. Kepner⁵⁰ il quale analizza, diversamente dagli altri, come l'impresa influenzi la famiglia e come questa possa mettere in crisi la stabilità interna della famiglia. Egli sostiene che: «[...] non solo l'azienda va preservata dalle influenze negative della famiglia, ma anche la famiglia deve difendersi dalle influenze che l'impresa ha su di essa»⁵¹.

Tornando a come la sovrapposizione viene tradizionalmente intesa, nel periodo iniziale l'impresa familiare trae benefici dall'unione delle regole familiari con quelle aziendali. Con il consolidarsi del business, però, dalla sovrapposizione possono scaturire dei conflitti pericolosi per le sorti dell'azienda.⁵²

⁴⁸ Cfr. DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., (2008).

⁴⁹ Zocchi afferma che: «L'unità di analisi cui fare riferimento nel definire questo tipo di imprese deve essere in primis l'azienda, non la famiglia. Non dimeno, l'azienda familiare può interpretarsi in un'ottica sistemica, come un organismo sul quale esplicano la propria azione due elementi esterni: un istituto (la famiglia) e una risorsa (il patrimonio della famiglia)». ZOCCHI W., Quando la famiglia è azienda, op. cit., pag.25.

⁵⁰ KEPNER E., (1983), *The family and the firm: a Coevolutionary Perspective*, "Organizational Dynamics"; Cfr. BOLDIZZOLI D., (1988), *L'impresa familiare*.

⁵¹ BOLDIZZOLI D., riprendendo le affermazioni di Kepner, pag.156.

⁵² Cfr. LANSBERG I.S., (1983), *Managing Human Resources in family firms: the problem of institutional overlap*, in "Organizational Dynamics". Cfr. BOLDIZZONI D., (1988), *L'impresa familiare*, op. cit.

I più temuti ricadono sulla gestione delle risorse umane. Schillaci infatti evidenzia che i problemi più comuni nelle imprese familiari derivano dalla difficoltà di gestire i rapporti interni tra i membri della famiglia che operano nell'azienda.⁵³

Nei casi di sovrapposizione totale o comunque rilevante, dove manca l'equilibrio tra i due istituti, possono sorgere i problemi tipici delle imprese familiari: i litigi e le dispute. «Spesso, all'interno della famiglia e, di conseguenza, nell'ambito dell'impresa, tendono a scatenarsi conflitti e contraddizioni poiché le norme e i comportamenti che presiedono alla gestione familiare non coincidono con quelli cui dovrebbe uniformarsi la gestione aziendale»⁵⁴.

Partendo dal lavoro di ricerca svolto dal Gennaro⁵⁵, si possono associare alle imprese familiari italiane dei vantaggi, e al tempo stesso degli svantaggi, derivanti dal particolare nesso esistente tra famiglia e impresa che caratterizza tale tipo di impresa. I vantaggi sono:

- capacità di adattamento allo scenario;
- capacità di mantenere l'efficienza gestionale;
- capacità di attrarre le risorse cruciali.

L'autore innanzitutto riconosce come le nostre *family business* riescano ad adattarsi in maniera tempestiva – se l'imprenditore è attento e capace – ai contesti in cui vengono proiettate creando una sorta di “terreno fertile” nel quale si riesce a garantire le risorse necessarie attraendole a sé.⁵⁶

Alla capacità di adattamento al cambiamento dello scenario può essere associata anche la maggiore propensione al sacrificio (evidenziata dalla Schillaci) – economico e personale – da parte dei membri della famiglia per il bene dell'azienda. Non a caso

⁵³ Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

⁵⁴ SCHILLACI C. E., *I processi di transizione*, op. cit., pag. 8.

⁵⁵ GENNARO P., (1985), *Le imprese familiari di grande dimensione in Italia*, in “Sviluppo e Organizzazione”, gen-feb.

⁵⁶ A riguardo il Devecchi afferma che: «L'azienda cresce nel tempo, si rinnova e si adatta strategicamente al cambiamento e in tal modo assicura la permanenza della famiglia e dei suoi eredi in una delicatissima e fragile alchimia tra cambiamento e mantenimento, tra apertura e chiusura, tra innovazione e tradizione.» DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., op. cit., pag. 108.

l'impegno a voler mantenere intatto quello che è il "buon nome della famiglia" può spingere gli stessi membri della famiglia non solo a consolidare rapporti con l'esterno che portino guadagni, ma li può spingere anche nell'attività più operativa. Il tutto lavorando sull'aspetto umano ed emotivo per giungere ad un clima familiare che si proietta anche nei luoghi delle imprese.⁵⁷

A mettere in evidenza l'aspetto familiare vi è anche l'opera del Ward. Nel suo lavoro, tra i vantaggi che riconosce all'impresa familiare, vi è la voglia di creare un'identità familiare, creando interessi che possano accomunare tutta la famiglia, per dimostrare che si riesce a lavorare in maniera unita rappresentando anche una garanzia per i membri che volessero provare nuove attività.⁵⁸

L'identità familiare fa sì che nelle *family business* si fortifichi l'orientamento di lungo periodo. Partendo dalla volontà dei familiari "anziani" di tramandare un'impresa agli eredi, connesso con il forte coinvolgimento economico e soprattutto affettivo dei familiari nell'impresa, si crea l'idea che l'impresa rappresenta un bene da preservare. In tal modo non si è restii all'investimento e/o all'autofinanziamento per ottenere dei risultati futuri piuttosto che profitti immediati.⁵⁹

Di contro alle imprese familiari si riconducono due principali carenze:

1. l'errata concezione della proprietà;
2. la mancanza della cultura del merito;

La prima debolezza consiste innanzitutto nell'atteggiamento possessivo da parte dell'imprenditore che concepisce l'impresa come una «cosa propria»⁶⁰, di sua proprietà privata.⁶¹ Conseguenza di tale condotta è innanzitutto il rifiuto a separare le esigenze

⁵⁷ Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

⁵⁸ Cfr. WARD J. L., (1990).

⁵⁹ Il Ward a riguardo afferma: «I titolari di imprese familiari [...] non sono obbligati, a differenza di quello che avviene nelle aziende ad azionariato diffuso, a render conto ogni trimestre a dei consigli di amministrazione [...] e quindi in esse può essere meno accentuata la tendenza a rinunciare a profitti futuri per dei risultati immediati». WARD J. L., op. cit., pag. 47.

⁶⁰ WARD J. L., *Di padre in figlio*, op. cit., pag. 43.

⁶¹ Zocchi a riguardo definisce Business (in the family) perché nei primi stadi, nella prima e nella seconda generazione, c'è questa concentrazione sul business. Cfr. ZOCCHI W., (2008).

familiari da quelle aziendali con confusione dei ruoli.⁶² Considerando l'impresa come bene proprio viene spesso percepita «come una cassaforte da cui attingere»⁶³.

In questo caso, richiamando una classificazione effettuata dal Gallo, si parla di “sindrome del calderone unico” perché si confondono «i flussi economici che si generano nell'impresa ed i flussi economici di cui si sostiene la famiglia»⁶⁴.

L'attaccamento morboso all'azienda porta ulteriori conseguenze negative per lo sviluppo se lo si associa al rifiuto di acquisire dall'esterno i capitali necessari.⁶⁵

Tuttavia il governo delle imprese svolto direttamente dai propri soci può essere considerato come una *chance* in più di perdurare nel tempo. Montemerlo afferma che laddove nell'impresa familiare siano presenti poche persone – pochi soci-manager – avere sovrapposizione tra la proprietà e il management può non solo evitare conflitti tra le due figure ma, il proseguire di tale relazione anche nelle mura familiari e non solo in quelle aziendali, può invece garantire una maggiore attenzione alle vicende dell'impresa.⁶⁶

Altra limitazione è legata al criterio del merito. Avere principi interni che ruotano intorno al merito vuol dire avere un atteggiamento equo con tutti i dipendenti interni senza creare differenze e dare ad essi remunerazioni, premi e anche semplici riconoscimenti in maniera proporzionata al loro operato. Nelle imprese familiari, invece, spesso questa “giustizia” manca perché potrebbe prevalere il legame familiare alla meritocrazia.

⁶² Il Devecchi afferma che «Le imprese di successo hanno imparato a coltivare e trasmettere alle generazioni successive una concezione della proprietà che vede l'impresa come un bene prezioso che, ancorché la proprietà del capitale sia di pochi, deve essere gestito con senso profondo di responsabilità nei confronti di tutti gli interlocutori e non dei soli azionisti». DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., op. cit., pag. 31.

⁶³ ZOCCHI W., op. cit., pag. 8.

⁶⁴ TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, op. cit., pag. 30. Cfr. GALLO M. A. (1992).

⁶⁵ Cfr. BARRY B., (1975), *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, “Journal of General Management”, rielaborato da BOLDIZZONI D., (1988).

⁶⁶ Cfr. MONTEMERLO D., (2000).

Forme di favoritismo o di nepotismo nei confronti dei membri della famiglia possono far sorgere tensioni e l'aumento di conflitti derivanti da tali politiche rovina il clima aziendale impedendo o limitando lo sviluppo.⁶⁷

I conflitti derivanti da tali comportamenti possono essere ricondotti al fatto che:

- ✓ i ruoli di direzione e gestione vengono assegnati ai soli familiari senza tener conto delle effettive competenze;
- ✓ la selezione, la retribuzione, i percorsi di carriera vengono svolti favoreggiando i familiari a discapito di quelli non appartenenti alla famiglia;

La tendenza di riservare determinate cariche a persone legate alla famiglia è un fattore innato nelle imprese familiari in quanto la coesione e la mutua collaborazione sono principi cardine in tali imprese. Creare un clima familiare è un aspetto positivo, ma pretendere che posizioni di rilievo siano affidate ai membri della famiglia senza alcun particolare criterio è un punto di debolezza perché si rischia di assegnare tali posizioni a soggetti incompetenti, incapaci di continuare il lavoro svolto da chi prima di essi.

Per evitare tale risultato si dovrebbero definire chiare regole su come assegnare compiti e responsabilità e, una volta individuato il prescelto, operare valutazioni da parte dei superiori. Volendo rispettare anche la logica familiare, laddove, a seguito di valutazioni, il prescelto risultasse inadatto, dare ad egli la possibilità di effettuare percorsi alternativi.⁶⁸

Per quanto riguarda l'ingresso in azienda Ward innanzitutto prevede che la volontà di immettere familiari nell'impresa debba essere esplicitata e formalizzata.⁶⁹ L'ingresso in azienda, secondo la logica manageriale, sarebbe autorizzato ai solo membri della famiglia con le necessarie competenze dando a loro la possibilità di acquisire le conoscenze necessarie affinché possano essere pronti per entrare effettivamente nella gestione (logica familiare). Così come dovrebbe essere proibito l'ingresso di membri

⁶⁷ Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

⁶⁸ Cfr. CORTESI A. –ALBERTI F. – SALVATO C., (2004).

⁶⁹ Cfr. WARD J. L., (1990).

della famiglia che non mostrano interesse all'attività svolta anche se possono ugualmente conservare la proprietà.⁷⁰

Gallo nell'evidenziare quelle che sono le "trappole" che impediscono alle imprese familiari di crescere, sottolinea come la sindrome affettiva giochi un ruolo rilevante perché si finisce col regolare i rapporti contrattuali dell'impresa con le stesse regole con cui si regolano i legami affettivi. Perciò: anziché valutare i membri della famiglia in funzione delle capacità, si valutano secondo i principi di egualitarismo, solidarietà, per mantenere l'armonia tra i membri della famiglia.⁷¹

Per evitare di cadere in situazioni del genere, infatti, va sempre data la possibilità ai membri della famiglia di scegliere se proseguire nella strada aziendale, rispettando in questo modo le loro libertà personali, ma, «[...] una volta entrato in azienda, in questo ambito, ciascuno deve essere valutato e retribuito in funzione delle capacità dimostrate e degli obiettivi conseguiti ed in rapporto al contributo offerto alla sopravvivenza ed allo sviluppo dell'impresa»⁷².

Altro punto debole delle imprese familiari perché fonte di discussioni è la retribuzione che può risultare iniqua: «[...] ai familiari si corrispondono retribuzioni che sono commisurate non alla quantità e qualità del lavoro prestato nell'impresa quanto piuttosto alle loro necessità economiche»⁷³.

Esempi di liti tra familiari, connesse alla retribuzione, si hanno riguardo i diversi interessi che hanno i familiari attivi da quelli passivi. I familiari proprietari attivi nella gestione, sono tali perché effettivamente operano senza avere altre attività collaterali, interessandosi dei fatti, partecipando alle riunioni e alle assemblee. Questa loro attenzione e coinvolgimento fa calare la pretesa di avere una distribuzione di dividendi maggiori, anzi, accontentandosi di un dividendo minore, sono orientati all'autofinanziamento.

⁷⁰ In questo modo ancora si rispettano entrambe le logiche manageriali e familiari. Cfr. CORTESI A. –ALBERTI F. – SALVATO C., (2004).

⁷¹ Cfr. TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, op. cit., che richiama la visione del GALLO M. A. (1992).

⁷² TOMASELLI S., op. cit., pag.34.

⁷³ Richiamando la sindrome del calderone unico del gallo, precedentemente illustrata. TOMASELLI S., op. cit., pag. 31.

Diversamente i familiari passivi, non interessandosi alla gestione, fanno ricadere il loro interesse solo al guadagno che può derivare dall'impresa familiare, spingendo perciò, ad avere una distribuzione maggiore di dividendi senza volere il reinvestimento a favore della crescita aziendale.⁷⁴

1.5. Come gestire il rapporto famiglia-impresa: rimedi

Come enunciato nelle righe precedenti, il rapporto tra i due istituti portanti dell'impresa familiari possono convivere creando valore aggiunto come possono frenarsi a vicenda se non gestiti nel modo corretto.

In questo paragrafo si cerca di mettere insieme possibili soluzioni a tale problema affinché si possa parlare di sinergia tra famiglia e impresa.

Partendo dai punti di forza che l'impresa familiare presenta, e rammentando quelli di debolezza, si deve «riconoscere la contro produttività del rapporto conflittuale famiglia-impresa»⁷⁵ creando un punto di incontro nel definire gli obiettivi dell'impresa che possano annettere anche quelli della famiglia e viceversa.⁷⁶

Secondo Tomaselli tale sinergia è realizzabile solo se impresa e famiglia condividono valori fondamentali – quali l'unità o la dedizione⁷⁷ – su cui far affidamento per lo sviluppo di entrambe.⁷⁸ Egli considera l'impresa e la famiglia cellule primarie del sistema economico, per cui «[...] è possibile realizzare una convivenza di tipo sinergico fra le due entità nella quale ogni decisione viene assunta non già in relazione alle

⁷⁴ Cfr. ZOCCHI W., (2008).

⁷⁵ SCHILLACI C. E., op. cit., pag. 12.

⁷⁶ Il Piantoni vede l'impresa e la famiglia come due fratelli siamesi per cui nessuno dei due avrebbe possibilità di sopravvivere se staccati. Cfr PIANTONI G., (1990).

⁷⁷ I valori fondamentali evidenziati nelle imprese familiari si riconducono al rapporto personale che i proprietari hanno con tutti i dipendenti di qualsiasi livello, in modo da aumentare la loro dedizione e coesione, e al rapporto biunivoco esistente tra reputazione della famiglia con quella dell'impresa. Il Corbetta, infatti, sottolinea: «la credibilità dell'impresa familiare è fortemente legata [...] alla credibilità della famiglia proprietaria.» soprattutto «dove il cognome della famiglia si ritrova anche nella ragione sociale dell'impresa, l'immagine dell'impresa [...] risente in misura rilevante della affidabilità della famiglia proprietaria.» CORBETTA G., op. cit., pag 65.

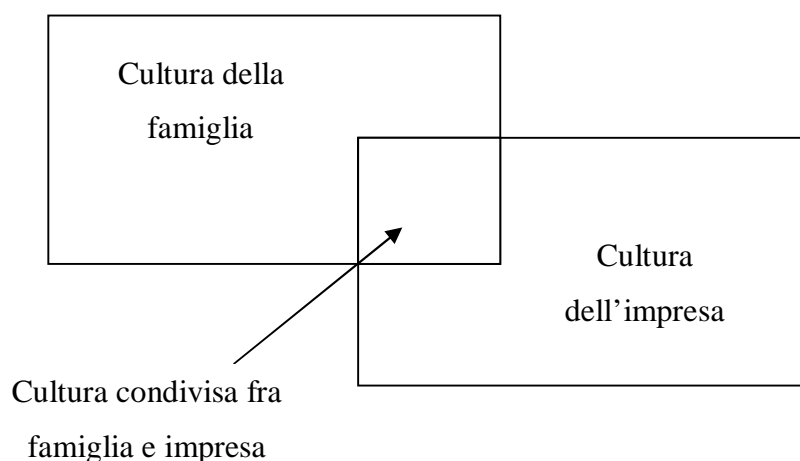
⁷⁸ Cfr. TOMASELLI S., (1996).

logiche che tradizionalmente governano l'uno o l'altro dei due sottosistemi (la famiglia e l'impresa), bensì con l'attenzione allo sviluppo dell'intero sistema famiglia-impresa, nella convinzione che soltanto una tale logica di azione può assicurare il raggiungimento dell'obiettivo»⁷⁹.

Boldizzoni non parla di compromesso tra i diversi principi né tanto meno di scegliere gli uni a discapito degli altri, ma egli suggerisce un approccio collaborativo da parte dei due istituti valutando i membri della famiglia che operano nell'impresa tenendo conto della proprietà e del loro lavoro che svolgono nella gestione operativa.⁸⁰

Tali concetti possono essere riassunti dalla figura qui di seguito riportata.

Figura n. 1.5.1. Impresa familiare: l'intersezione delle due culture⁸¹



(Fonte: Gallo M. A. 1992)

⁷⁹ TOMASELLI S., op. cit., pag. 36.

⁸⁰ L'autore specifica che «secondo la prima i familiari vanno considerati come soggetti ai principi che regolano i rapporti familiari; secondo la prospettiva manageriale invece, anche ai familiari si applicano le norme e i criteri aziendali». BOLDIZZONI D., op. cit., pag. 140.

⁸¹ TOMASELLI S., (1996) che ha ripreso i concetti e anche la figura in questione da GALLO M. A., *Cultura en Empresa Familiar*.

Anche Corbetta, nel dettare le sue tre concezioni, con la terza parla di sviluppo congiunto della famiglia e dell'impresa in modo da garantire autonomia a quest'ultima senza intaccare l'impronta familiare caratterizzante. Egli afferma che «salvaguardando gli interessi dell'impresa, si salvaguardano anche gli interessi patrimoniali e occupazionali della famiglia e quindi la prosperità della famiglia stessa»⁸².

1.5.1. I patti di famiglia

Sia famiglia che impresa seguono propri scopi e finalità. Nel momento in cui tali finalità non combaciano, potrebbero nascere dei diverbi tali da influenzare il naturale percorso dell'impresa. In questi casi, secondo Corbetta, si dovrebbe far ricorso ai cosiddetti patti di famiglia, ossia principi guida e regole condivise – siano esse scritte o semplicemente un bagaglio di valori che si tramandano oralmente di generazione in generazione – che mettano a tacere qualunque diverbio.⁸³

Il patto di famiglia può essere associato allo statuto di qualsiasi impresa. Questi non va a regolare il funzionamento della società ma è un documento esclusivo della famiglia nel quale vengono chiariti i valori di fondo che si vogliono tramandare, la filosofia che si vuole rispettare e si definiscono i principi guida e le regole – condivisi sia dalla famiglia che dall'impresa – sui principali fattori di crisi delle imprese familiari che possano portare vantaggio ad entrambi.⁸⁴

Per la sua formalizzazione è necessario che molti membri della famiglia siano d'accordo o che sentano il bisogno dell'utilizzo di tale strumento mediatore, perché nella pratica accordarsi su argomenti delicati richiede tempo e sforzi⁸⁵.

⁸² CORBETTA G., op. cit., pag. 163-164.

⁸³ Cfr. CORBETTA G., (1995); per la Montemerlo invece, «[...] i patti di famiglia sono volti a conseguire tre finalità di fondo: rafforzare l'unità della famiglia proprietaria; dare certezza all'impresa sulla mission, la vision, e le decisioni proprietarie; favorire il buon governo delle imprese stesse.» MONTEMERLO D., pag. 161.

⁸⁴ Cfr. PASSERI R., (2004).

⁸⁵ Il Corbetta chiarisce che: «Una qualche garanzia in merito alla condivisione dei principi e delle regole contenute nel patto la si può avere ove si preveda un processo di stesura durante il quale sia

Le regole che con tali patti si fissano possono essere svariate e dipendono anche dalle specifiche esigenze che presentano le singole imprese familiari connesse alla complessità della loro struttura. Passeri fornisce un elenco indicativo di possibili argomenti che richiamano l'attenzione della famiglia e sono:⁸⁶

1. i principi e i valori di riferimento;
2. le regole per entrare nell'impresa familiare;⁸⁷
3. le regole per permanervi;
4. le regole per il trasferimento dei titoli sociali;⁸⁸
5. le possibilità di uscita e di rientro nella compagine dell'impresa familiare;
6. le norme sui parenti acquisiti e sui discendenti;⁸⁹
7. le norme sui genitori.

Accanto a questi aspetti dovrebbero essere affrontati con chiarezza dalle imprese, a scanso di tensioni future, anche tutti quegli aspetti critici quali il tema della retribuzione, della selezione, della carriera, ecc.

Purtroppo tale maturazione nel definire regole che orientino le scelte esiste solo nelle imprese familiari evolute, perché vi è la convinzione che definire tali regole ruba tanto tempo che potrebbe essere investito diversamente nella gestione dell'impresa, senza sapere che già questo è un importante tassello verso una gestione di qualità.⁹⁰

Definire un accordo di famiglia costituisce un passo in più verso la trasparenza dei comportamenti, perché in questo modo si finisce di avere comportamenti ingiustificati spinti solo da ragioni personali. Tali regole creano la storia, contribuiscono a lasciare

data ad ognuno la possibilità di presentare le proprie idee e al termine del quale sia prevista l'approvazione dell'unanimità.» CORBETTA G., op. cit., pag. 211.

⁸⁶ Cfr. PASSERI R., (2004).

⁸⁷ Il Corbetta prevede l'utilizzo di patti di famiglia per regolarizzare l'ingresso in famiglia degli eredi, soprattutto quando questi si presentano in numero non facilmente gestibile. Cfr. CORBETTA G., (1995).

⁸⁸ Magari con l'inserimento di clausole di prelazione in modo da offrirle preventivamente ai soci e solo successivamente offrirle a persone esterne all'azienda.

⁸⁹ A riguardo la Montemerlo afferma che: «L'ormai elevata frequenza dei divorzi e le difficoltà, per molti altri coniugi, di assimilare la cultura proprietaria e imprenditoriale delle famiglie portano, tuttavia a suggerire di valutare per eccezione, e con molta cautela l'inserimento dei familiari «acquisiti» nella compagine sociale.» MONTENERLO D., op. cit., pag. 115.

⁹⁰ Cfr. WARD J. L., (1990).

traccia dell'impresa per cui generazioni successive possono trovare giustificazione all'eventuale successo o insuccesso del passato.⁹¹

L'esistenza di tali patti di famiglia è positivo perché dovrebbero garantire il non verificarsi di disuguaglianze tra i familiari o tra familiari e non familiari. Tali patti, tuttavia, non avendo nessun valore legale non possono imporre un comportamento in linea con le regole in esso contenute e perciò si fa leva sull'onore e sulla onestà dei membri della famiglia.⁹²

Per lo stesso motivo non si ha garanzia nemmeno sulla bontà delle regole in esso esplicitate perché queste potrebbero risultare inadatte o sbagliate. Dovrebbero, invece, essere eque – chiare – condivise – perché altrimenti non si ha garanzia sul fatto che possano essere rispettate creando ancora discussioni.⁹³

A questo punto si devono sottolineare che i patti di famiglia devono rispettare due condizioni fondamentali:⁹⁴

- ❖ *erga omnes*;
- ❖ devono essere proiettati al futuro.

La prima condizione riguarda l'estensione dei destinatari perché tali patti devono riferirsi a tutti i familiari, senza fare distinzioni.

La seconda condizione vuole che i patti abbiano una durata illimitata in maniera da far trasparire agli eredi la volontà di tramandare nel tempo i valori e i principi in esso raccolti, senza che questi lo intendano come accordi di breve termine presi in determinate circostanze e non applicabili ad altre.

Questo non vuol dire rigidità e immodificabilità perché – vuoi per un cambiamento ambientale o aziendale, vuoi per degli aggiustamenti – devono essere flessibili e essere meglio accomodanti per le esigenze familiari, sempre se sussiste il consenso unanime dei membri della famiglia.

⁹¹ Sul punto concordano sia il Corbetta che il Passeri.

⁹² Cfr. PASSERI R., (2004).

⁹³ Cfr. CORBETTA G., (1995).

⁹⁴ Cfr PASSERI R., (2004).

È rilevante a tal punto soffermarsi su quelle che possono essere le regole circa l'entrata in azienda del nuovo membro della famiglia.

A riguardo Ward suggerisce tre passaggi fondamentali per rendere l'ingresso del nuovo erede il più indolore possibile:

- maturare un'esperienza;
- affiancare il nuovo entrato da un esperto;
- attribuirgli una mansione definita.

Gli eredi, una volta terminati gli studi, dovrebbero sempre avere la possibilità di maturare un'esperienza in un'altra azienda⁹⁵ – magari di maggiori dimensioni per prendere cognizione della maggiore complessità – affinché possano imparare e acquisire esperienza, anche sbagliando, e valutare liberamente le proprie capacità senza incorrere nel dubbio di avere una posizione di rilievo senza averne i meriti.⁹⁶

Fatto ciò, si avvia la fase dell'addestramento, cioè lavorare effettivamente nell'impresa di famiglia, affidandogli una mansione precisa e reale e non creata appositamente per dargli un impiego, affiancato da un esperto.⁹⁷

Tale esperto (tutor per Piantoni⁹⁸) – fedele alla famiglia – deve possedere due capacità per svolgere tale opera di affiancamento: «[...] una credibilità elevata nei confronti dei

⁹⁵ Per il Corbetta l'esperienza di lavoro in altre aziende dovrebbe servire ad imparare: «

- le dinamiche organizzative non inquinate dalla loro identità di figli imprenditori
- i contenuti di una cultura imprenditoriale diversa
- alcune tecniche gestionali». CORBETTA C., op. cit., pag. 174.

⁹⁶ Il Piantoni aggiunge che spesso gli imprenditori che si erano mostrati favorevoli a tali esperienze, appena hanno la possibilità immettono il proprio figlio nell'azienda non rispettando quanto detto. Inoltre va tenuto in considerazione che l'erede può decidere di restare definitivamente nell'azienda presso la quale sta maturando al sua esperienza, senza perciò tornare in quella di famiglia. Cfr PIANTONI G., (1990).

⁹⁷ Cfr. WARD J. L., (1990). Il Passeri afferma: «[...] si assiste alla totale inutilità [...] creare un'apposita area di attività precedentemente non esistente. Così facendo si dimostra che egli non sia in grado di ricoprire alcuna mansione precedente». PASSEI R., op. cit., pag. 76.

⁹⁸ Che «[...] accompagna negli snodi difficili del suo inserimento aziendale». PIANTONI G., op. cit., pag.235.

dipendenti dell'impresa e una capacità di comunicare con loro in modo quasi invisibile ma profondo. La sua parola è altamente attendibile»⁹⁹.

Altro punto da definire con chiarezza e equità sono i compensi e le retribuzioni ai familiari operanti in azienda. Tenzialmente i figli vengono messi sullo stesso piano senza creare differenziazioni perché si tende ad applicare la stessa regola non solo in famiglia ma anche in azienda.

Per evitare di creare conflitti con la parità dei compensi, Montemerlo suggerisce di usare chiarezza nelle remunerazioni nei confronti dei familiari – e perciò parità di remunerazione tra familiari e non familiari se hanno pari responsabilità e poteri – e suggerisce una distinzione delle retribuzioni in funzione del ruolo investito:¹⁰⁰

- compenso da capitale di rischio;
- compenso che spetta a chi è impegnato nel consiglio di amministrazione;
- compenso per lavoro a tempo pieno in azienda.

Ovviamente i compensi devono essere decisi rispettando le condizioni del mercato cercando di soddisfare i soci ma senza contrastare le politiche aziendali.

⁹⁹ PIAONTI G., op. cit., pag.235.

¹⁰⁰ Cfr. MONTEMERLO D., (2000).

1.6. Il problema delle family business: la successione

La successione generazionale è considerata come la difficoltà più rilevante affrontata dalle imprese familiari. Questo perché dall'esito della successione dipendono la continuità dell'azienda e la continuità del rapporto tra famiglia e impresa.¹⁰¹ In questa ottica rappresenta un momento decisivo per l'impresa soprattutto se, come fa Passeri¹⁰², viene considerato come presupposto della crescita dell'impresa che evolve da una fase all'altra nel ciclo di vita.¹⁰³

Tale passaggio può essere un pericolo per l'azienda se non affrontato nel modo giusto poiché sono poche le aziende che riescono a sopravvivere negli anni e solo poche riescono ad arrivare e superare la terza generazione.¹⁰⁴

La successione, tuttavia, può essere un'opportunità di rinnovamento e miglioramento se il successore scelto, dotato di conoscenze e competenze, affronta la direzione con spirito innovativo.¹⁰⁵

¹⁰¹ Per Passeri: «La successione è un processo che, con l'obiettivo di garantire la continuità all'impresa, perviene alla delega della responsabilità attinente al ruolo dell'imprenditore». PIANTONI G., op. cit., pag. 18.

¹⁰² Cfr. PASSERI R., (2004).

¹⁰³ Zocchi nella sua analisi suggerisce che il passaggio generazionale dovrebbe essere «sfruttato come occasione per ripensare l'assetto proprietario, di governo, organizzativo e strategico dell'impresa.» ZOCCHI W., op. cit., pag. 21.

¹⁰⁴ Il Ward ha utilizzato una serie di espressioni, di modi di dire in diversi paesi per esprimere l'idea diffusa circa la successione: «[...] la prima generazione mette in piedi l'impresa, la seconda generazione la sfrutta o la distrugge, mentre la terza è costretta o a vendere quello che è rimasto al migliore offerente o a ricominciare tutto d'accapo.» WARD J. L., op. cit., pag. 25. La Schillaci diversamente, sostiene che il passaggio dalla prima alla seconda generazione è critico perché non avendo esperienza può giungere il declino dell'impresa. Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

¹⁰⁵ Cfr. CORTESI A. – ALBERTI F. – SALVATO C., (2004). A riguardo Viganò riporta lo slogan «Ogni generazione successiva non eredita, rifonda l'azienda.» VIGANO' E., (2005), *Il valore dell'impresa nella successione familiare*, Padova, Cedam, pag. 29. Per Zocchi invece : «[...] la transizione imprenditoriale rappresenta [...] un momento estremamente delicato nella vita dell'impresa, suscettibile di trasformarsi in un'iniezione di energie nuove o in un nefasto fattore destabilizzante.» ZOCCHI W., op. cit., pag. 21.

A seconda del ruolo che il successore assume¹⁰⁶, si può parlare di rivitalizzazione strategica perché se la successione riesce a dare all'impresa un carattere più giovane e più competitivo possono conseguire ampliamenti del mercato in cui si opera, ampliamenti dei prodotti offerti, un'integrazione in avanti o indietro nella catena ecc. A tal riguardo Ward afferma che è importante saper gestire lo sviluppo e soprattutto la successione perché nella scelta del successore si corre il rischio di decidere di delegare a persone anziane le quali, sebbene siano vicine all'imprenditore-fondatore, rappresentano quella che è la cosiddetta "piramide rovesciata" – tipica delle organizzazioni stagnanti – in cui sono pochi i ruoli investiti da giovani e l'intera organizzazione è governata da un clima statico privo di iniziativa.¹⁰⁷

Tra i fattori che condizionano il ricambio generazionale un ruolo focale lo occupa la relazione tra impresa e famiglia. A seconda di come è impostato tale rapporto vi è la riuscita o meno della successione. Se la famiglia prevale sull'impresa, non si è imparziali nella scelta del successore, senza effettuare una valutazione oggettiva delle loro capacità o del lavoro svolto in azienda ma spetta a loro un'occupazione – magari sia nella proprietà sia nella direzione – e una retribuzione fissa solo per l'appartenere alla famiglia fondatrice. Se il rapporto impresa-famiglia è gestito in modo da assicurare autonomia alle imprese si seguiranno idee guida diverse privilegiando, invece, le competenze, le abilità dei successori. Ovviamente, nel dare continuità all'impresa affinché questa rimanga nelle mani della famiglia, si tenderà a scegliere successori interni alla famiglia.¹⁰⁸

¹⁰⁶ La Schillaci distingue diversi ruoli che gli eredi possono assumere distinti in: conformatore, riorientatore, rivitalizzatore, trasformatore. Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

¹⁰⁷ Cfr. WARD J. L., (1990). Corbetta afferma: «[...] che nei casi in cui il criterio di scelta non si fonda sull'età e non venga quindi nominato il successore più anziano, è necessario [...] che a costui sia comunque assicurato un ruolo di rilievo e siano spiegate in profondità le ragioni che hanno portato alla scelta di un altro familiare». CORBETTA G., *La gestione strategica del passaggio generazionale*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n. 5.

¹⁰⁸ Cfr. CORBETTA G., (1996), *La gestione strategica del passaggio generazionale*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n. 5.

Il passaggio generazionale non deve essere inteso come un fatto passeggero e a sé stante ma parte di un lungo processo¹⁰⁹ fatto di fasi da rispettare pena la riuscita del passaggio stesso. Sono tre gli *step* fondamentali che caratterizzano il passaggio¹¹⁰:

- 1) la consapevolezza dell'imprenditore a dover affrontare il passaggio;
- 2) la scelta del successore;
- 3) il suo inserimento in azienda.

L'imprenditore e il suo successore sono i soggetti coinvolti in prima persona nel processo di ricambio generazionale i quali possono o meno determinare la sua riuscita. Sono altresì coinvolti anche la famiglia e tutti i dipendenti dell'impresa perché le sorti dell'uno e dell'altro dipendono dal successore. Se questo si rivela all'altezza non ci saranno liti o malcontenti e perciò il successo dell'azienda è garantito. Di contro, un processo di ricambio generazionale sbagliato metterà in crisi tanto la famiglia quanto l'impresa.

Per quanto riguarda l'imprenditore prima egli si rende conto dell'importanza della successione e dell'utilità di programmare quanto possibile questo evento, e più sarà facile affrontarlo quando si verificherà. Il fattore fondamentale che determina la buona o cattiva riuscita di una successione è, dunque, la pianificazione della stessa.¹¹¹

Purtroppo in Italia molti processi di ricambio non sono pianificati perché da parte degli imprenditori vi è il rifiuto a programmare anticipatamente la loro uscita. Questo accade perché spesso gli imprenditori sono assaliti dalla presunzione che l'azienda può

¹⁰⁹ Il Piantoni definisce come primo approccio quello di considerare la successione come un processo e non come evento del momento. «Il grande segreto per affrontare con successo il tema della successione familiare in azienda è quello di convincersi che non siamo di fronte a un fatto, ma a un processo. La successione non è il dramma di un istante ma parte da lontano, risalendo alle radici stesse del vivere.» PIANTONI G., op. cit., pag. 195.

¹¹⁰ Cfr. PASSERI R., (2004). La Schillaci diversamente evidenzia 4 fasi: Diagnostica che corrisponde alla presa di coscienza da parte dell'imprenditore; Programmatica nella quale si individua il successore; Operativa nella quale si opera attivamente per la successione; Valutativa con la quale si valuta la scelta operata. Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

¹¹¹ Il Tomaselli analizza le imprese familiari come l'unione di tre aspetti: famiglia, impresa e proprietà. Di conseguenza la longevità e l'evoluzione delle imprese familiari dipendono da questi tre fattori la cui evoluzione «[...] non può essere lasciata al caso ma deve essere parte di un complesso disegno strategico [...]» TOMASELLI S., op. cit., pag. 85.

funzionare bene solo tramite la propria gestione, disinteressandosi perciò alla possibilità di cedere ad altri il testimone.¹¹²

La pianificazione della successione è la mossa più prudente e intelligente per una gestione di qualità presente e futura. A tal proposito anche Piantoni¹¹³, nel suggerire una sorta di comandamenti che l'imprenditore dovrebbe seguire per dare alla sua azienda maggior prestigio, rinnova il consiglio di pianificarne l'uscita in funzione dell'ingresso di un nuovo successore, preoccupandosi di dargli la giusta preparazione.¹¹⁴

In questa fase di pianificazione l'imprenditore dovrebbe prima capire in quale stadio l'azienda si trova, analizzare il mercato, i clienti, i potenziali competitor, e utilizzare tali informazioni per la scelta del suo successore in quanto il passaggio generazionale è ben riuscito solo se «[...] il successore si mostrerà capace di capire l'ambiente in cui andrà ad operare, nonché se riuscirà preventivamente ad individuare i fattori che potrebbero ostacolare il suo subentro in azienda»¹¹⁵.

Per quanto riguarda il successore, deve essere scelto con criteri oggettivi – condivisi dalla famiglia¹¹⁶ – e deve essere pronto e risultare all'altezza del ruolo che va ad assumere.

Nelle imprese familiari vi è la tendenza non solo a scegliere il successore tra i membri della famiglia ma si predilige normalmente il figlio, primogenito e maschio. Tali scelte dipendono sicuramente dalla cultura italiana (infatti in quella americana va scemandosi), ma se si affronta la successione consapevolmente si deve innanzitutto verificare la potenza generativa della famiglia, ossia la capacità della famiglia di

¹¹² Cfr. PASSERI R., (2004). La Schillaci a riguardo afferma: «La resistenza [...] può rallentare o, addirittura, impedire il processo di transizione; occorre, pertanto, interpretarla correttamente e progettare soluzioni dirette a gestirla adeguatamente.» SCHILLACI C. E., op. cit., pag. 17-18.

¹¹³ Cfr. PIANTONI G., (1990) il quale ha ripreso la visione del DANCO L. A., pag. 43.

¹¹⁴ Ovviamente i giudizi adoperati per la scelta del successore non devono solo dipendere dall'imprenditore perché potrebbe essere frenato dalla paura di scegliere un soggetto innovativo che possa stravolgere il carattere e l'impronta data all'impresa. Infatti anche se la scelta spetta all'imprenditore si suggerisce che debbano essere utilizzati giudizi oggettivi. Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

¹¹⁵ PASSERI R., op. cit., pag. 17.

¹¹⁶ Investono un ruolo determinante i patti di famiglia perché se formalizzate le regole riguardanti la selezione del successore, si affronta questo passaggio con molta più serenità, senza incorrere in liti e malcontenti.

generare successori competenti, in modo da non scegliere necessariamente il primogenito ma persone valide e capaci. Gennaro infatti afferma che «le famiglie che perdono potenza generativa perdono anche il controllo dell'impresa»¹¹⁷.

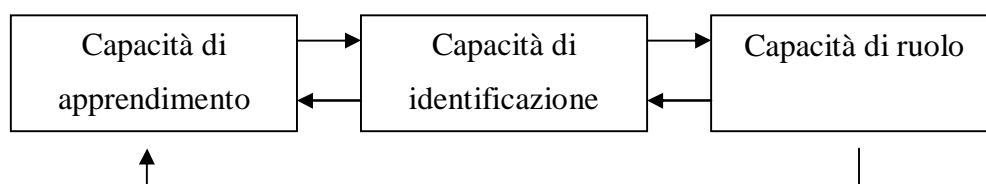
Di opinione analoga è Ward il quale associa il successo dell'impresa alla capacità della stessa di saper portare l'albero genealogico. Egli infatti afferma che le aziende di successo sono quelle che hanno «[...] affidato la gestione dell'azienda a poche persone o, addirittura, ad una sola. Questa scelta ha ridotto al minimo le rivalità tra fratelli e, quindi, anche i conflitti di natura manageriale ad essi collegati. Questa scelta ha anche comportato il concentrare le risorse finanziarie dell'impresa nelle mani di chi poteva decidere del suo destino»¹¹⁸.

Il successore si reputerà adeguato se risulta essere capace di creare un collegamento tra la vecchia gestione e la nuova. Egli dovrà dimostrare adeguate competenze:¹¹⁹

- ✓ capacità di apprendere le esigenze interne dell'azienda;
- ✓ capacità di superare gli ostacoli derivanti dal passaggio generazionale;
- ✓ capacità di conquistare il supporto interno.

Figura n. 1.6.1.: Sistema di capacità del successore

(Fonte: SCHILLACI C. E., 1990)



¹¹⁷ GENNARO P., op. cit., pag. 18. In quel caso non resta che scegliere persone esterne alla famiglia, che possono essere interne all'azienda o addirittura esterne all'azienda. Cfr. SCHILLACI C. E., (1990); Cfr. PASSERI R., (2004).

¹¹⁸ WARD J. L., op. cit., pag. 39.

¹¹⁹ Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

Tali capacità sono complementari e connesse le une con le altre perché il successore capace è quello che dimostra di essere all'altezza del ruolo se si identifica con l'impresa e con i suoi valori (in modo da ricreare la coesione che esisteva prima del passaggio) che è possibile solo con un apprendimento profondo della stessa. L'identificazione deve avvenire sia con la parte interna che con la parte esterna¹²⁰, incrementando relazioni pubbliche per ottenere vantaggi.

Scelto anche il successore, ultima fase per concludere il processo di successione è il suo definitivo inserimento in azienda. L'ingresso può avvenire con una logica diretta – mediata – o con l'affiancamento.¹²¹

L'inserimento diretto si verifica quando la successione è improvvisa, non programmata, nel caso di morte dell'imprenditore. In questo modo il successore immediatamente prende in mano le redini del comando.

L'inserimento mediato prevede il ricambio generazionale seguendo una serie di fasi dando modo di abituare tanto il successore quanto l'azienda ad avere una nuova figura.

L'affiancamento, invece, prevede la presenza, per un periodo di tempo, di entrambe le direzioni. Tale tecnica di ingresso non è affatto sbagliata perché il successore si avvicina, coadiuvato dall'imprenditore uscente, alla gestione e al ruolo che andrà a ricoprire, così anche i dipendenti potranno apprezzare il successore in questo periodo di bi-direzione. Nonostante questa tecnica sia la più utilizzata ed anche indicata può creare ugualmente problemi di conflittualità derivanti dalla convivenza delle due generazioni in quanto l'imprenditore potrebbe ostacolare l'affermarsi dell'inserimento del successore.

¹²⁰ A riguardo Barry (in BOLDIZZONI D., (1988)) evidenzia che le imprese familiari, nonostante il susseguirsi delle generazioni, tendono ad avere lo stesso ruolo nella comunità in cui sono inserite se non ad ampliarla. Infatti egli afferma: «L'impresa familiare tende ad avere legami particolarmente stretti con la comunità di cui fa parte; in molti casi i membri della famiglia sono coinvolti attivamente nella vita politica e sociale della comunità.» BOLDIZZONI D., op. cit., pag. 122.

¹²¹ Cfr. SCHILLACI C. E., (1990).

CAPITOLO 2

IL CONTROLLO GESTIONALE

2.1. Che cos'è il controllo di gestione

In questo capitolo si vuole trattare del controllo di gestione analizzando, almeno a grandi linee, i due sub-sistemi che lo compongono – struttura e processo – partendo dal significato e dalle diverse accezioni che si associano al controllo di gestione.

Spesso il controllo di gestione viene utilizzato per indicare attività anche molto diverse tra loro¹. Caramiello la vede come «[...] l'insieme coordinato delle conoscenze e delle scelte necessarie per lo svolgimento economico dell'attività di produzione, nonché delle operazioni che ne conseguono»².

Al termine “controllo” si possono attribuire sia il significato ampio di guida che quello ristretto inteso come controllo meramente ispettivo. In maniera al quanto condivisa in dottrina, tuttavia, si può affermare che il controllo di gestione occupa un ruolo di primaria importanza nel sistema azienda poiché rappresenta quell'attività di governo, di guida, di indirizzo, rivolta al conseguimento degli obiettivi economici prestabiliti³.

È importante sottolineare che il controllo ha senso di esistere se e solo se esiste una programmazione, ovvero se esiste una gestione programmata fatta di obiettivi,

¹ Può essere inteso come ispezione, oppure come sinonimo del sistema contabile, oppure si sopravvaluta le sue capacità di monitoraggio presumendo di ottenere risposte a tutti i quesiti che si presentano. Cfr. BRUSA L., (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè editore.

² CARAMIELLO C., *L'azienda, Operazioni di gestione e «dinamica dei valori»*, Milano, Giuffrè, pag. 25. (Cfr. Pierotti M., *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali*, Milano, Giuffrè).

³ Sul punto concordano BRUNETTI, G., (1999), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli; BRUSA, L., (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè; BASTIA, P. (2001), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, Il Mulino; BANDETTINI A., (1980), *Controllo di gestione: aspetti tecnico-contabili*, Padova, Cedam.

programmi e progetti. Il legame esistente tra pianificazione e controllo è sottolineato anche dal fatto che «di norma si parla di programmazione e controllo, non semplicemente di programmazione. Ciò in quanto questa non ha alcun significato se disgiunta da quello: per orientare convenientemente la gestione occorre conoscere accuratamente e continuamente tutte le sue manifestazioni. Per controllo, pertanto, deve intendersi la conoscenza continua delle caratteristiche e delle condizioni di svolgimento della gestione aziendale»⁴. Anche Bertini sostiene che tramite il controllo si «ripercorre a ritroso il tracciato della pianificazione»⁵.

In questo modo il controllo assume il carattere conseguente, ma anche concomitante e preventivo⁶. Nell'accezione classica di controllo, inteso *ex-post*, le informazioni sono recuperate solo ad azione ultimata con la conseguenza di poter agire sulla gestione futura senza incidere su quella corrente. A tale carattere consuntivo mediante *feed-back*, si è affiancato anche il controllo concomitante (il cosiddetto *feed-forward*), orientato al futuro, esercitato ad intervalli prestabiliti in grado di modificare l'azione quando questa è ancora in corso di svolgimento analizzando i risultati parziali conseguiti. Allo stesso modo il controllo *ex ante*, mediante pianificazione e budget, accerta l'adeguatezza dei programmi di breve periodo. La funzione di guida che il sistema di controllo svolge, quindi, mira al conseguimento degli obiettivi fissati mediante il meccanismo della retroazione – così da evidenziare gli scostamenti che si sono manifestati rispetto a quanto ipotizzato – e nell'implementazione delle azioni correttive; il tutto nel rispetto di un efficace ed efficiente impiego delle risorse⁷. L'essenza del sistema di controllo,

⁴ CARAMIELLO, C., (1988), *Contabilità generale: principi e metodi*, 2a edizione, Milano, IPSOA, pag 157.

⁵ BERTINI, U., (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Torino, Giappichelli, pag.130; l'autore sottolinea inoltre che «in ogni caso la pianificazione presuppone sempre il controllo: sia che influisca automaticamente sui programmi dell'azienda, sia che fornisca ai membri della direzione soltanto suggerimenti per una revisione dei piani; il controllo agisce infatti come fondamentale elemento di rinnovamento del processo di pianificazione per il miglioramento delle condizioni operative del sistema d'azienda.» Pag. 131.

⁶ Anche il Salvioni evidenzia diversi momenti in cui avviene il controllo: «[...] può avere conveniente attuazione a livello strategico (controllo strategico), a livello di programmazione (controllo budgetario), con riguardo all'effettivo avanzamento dell'attività operativa (controllo dello stato di avanzamento o controllo della gestione in senso stretto) ed in relazione all'analisi storica dell'esperienza trascorsa (controllo consuntivo).» SALVIONI, D. M., (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Torino, Giappichelli.

⁷ Cfr. ANSELMINI L. – DEL BENE L. – DONATO F. (1996), *Elementi per il controllo di gestione*, Pisa, Il Borghetto.

infatti, è la capacità di ottenere il «bilanciamento incrociato lungo le quattro variabili contrapposte: efficacia, efficienza, breve periodo, medio e lungo»⁸.

Per giungere a questa definizione diversi studiosi si sono occupati dell'argomento con diversi gradi di approfondimento. Si è passati da una concezione di controllo inteso come ispezione, verifica, riscontro, repressione, vigilanza, costrizione, ripresa dal significato francese *contrôle*, fino a giungere al significato anglosassone (*control*) sinonimo invece di governo e guida, svolta mediante una costante azione di monitoraggio. Allo stato attuale entrambi i significati sono accolti ma l'accezione di ispezione è riferita solo alla verifica concreta del grado di raggiungimento degli obiettivi⁹.

A questo punto è importante chiarire che il controllo di gestione rappresenta solo una tipologia di controllo che può essere presente in azienda. Possono, infatti, essere esercitate forme di controllo rispondenti a scopi diversi, che non hanno per oggetto i risultati ma le azioni o gli atti con cui tali risultati si raggiungono. Ci può essere, per esempio, il controllo burocratico (tipico delle Amministrazioni Pubbliche) con cui si verifica la correttezza formale degli atti attuato da organi esterni all'amministrazione stessa; accanto a questo può esserci il controllo interno, oppure l'*internal auditing*, che si preoccupa di garantire il rispetto delle procedure interne definite e stabilite dall'azienda stessa¹⁰.

Volendo fare un *excursus* di come si è evoluto il concetto di controllo di gestione, la Pierotti evidenzia che nella ragioneria il primo concetto di controllo lo si riferiva esclusivamente all'efficienza e si traduceva in una mera ispezione. Con Besta si ha una definizione più ampia. Egli ha definito il controllo come «[...] quella parte di amministrazione per cui tutto il lavoro economico si rileva e si studia nelle sue cause e nei suoi effetti, al fine di poterlo con fondata conoscenza dirigere e si stimola e vincola,

⁸ BERGAMIN BARBATO, M., (1990), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, UTET, pag. 43.

⁹ Cfr. BRUNETTI, G. (1999).

¹⁰ Cfr. BRUSA, L. (2000); FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), *Pianificazione e controllo, sistemi di management e logiche di funzionamento*, Vol. I, Torino, Giappichelli.

di guisa che abbia in tutto a procedere in quei modi, i quali [...], furono riconosciuti più vantaggiosi e come tali preferiti»¹¹.

Manca ancora la visione prospettica, perché ci si basa ancora sui dati storici per la costruzione di bilanci previsionali, e di conseguenza il processo di controllo consisteva nel confronto tra quanto preventivato e quanto è ottenuto.¹²

Successivamente la visione è cambiata a seguito dei forti impulsi provenienti dall'ambiente. Dopo gli anni settanta, infatti, la formula imprenditoriale adottata fino a quei tempi, si è resa inadatta a fronteggiare gli innumerevoli cambiamenti. Il nuovo contesto competitivo, caratterizzato da una forte turbolenza, determinò la decadenza delle previsioni perché tali capacità non potevano funzionare di fronte a tanta incertezza.

In tale quadro storico si inserisce l'opera di Anthony, ripresa anche da altri autori, che vede il controllo di gestione in ottica sistemica. Secondo Anthony tale sistema permette di facilitare l'esecuzione del processo di pianificazione e controllo grazie al supporto degli strumenti tecnico-contabili nonché alla struttura organizzativa¹³.

Tale modello, si preoccupa di superare la precedente ambivalenza della nozione di controllo intesa talvolta, come attività di verifica e, altre volte come funzione di indirizzo della gestione aziendale. Egli introduce la distinzione tra:

- *strategic planning* – pianificazione strategica;
- *management control* – controllo direzionale;
- *operational control* – controllo operativo.

Riferendo questa tripartizione alla piramide gerarchica, la pianificazione strategica risulta essere appannaggio dello staff di vertice, il controllo direzionale si colloca nella

¹¹ BESTA, F., (1922), *La ragioneria*, vol I, seconda edizione, Milano, Vallardi, pagg. 26 e segg. (Cfr. PIEROTTI M, *Il sistema di controllo integrato*).

¹² Cfr. PIEROTTI M. (2008), *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali*, Milano, Giuffrè.

¹³ Secondo lo studioso «[...] un sistema facilita un processo, coordina i mezzi dai quali origina il processo. La distinzione è simile a quella tra anatomia e fisiologia. L'anatomia riguarda la struttura: che cosa essa è - mentre la fisiologia riguarda i processi – come essa funziona. Il sistema digestivo facilita il processo di digestione». ANTHONY R., N., (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Milano, Etas Kompass, pag. 4 e segg.

fascia intermedia costituita dai dirigenti operativi (sebbene anch'essi partecipino alla definizione degli obiettivi strategici, questa non costituisce le loro attività prevalente), mentre il controllo operativo si attua alla base di tale piramide.

La *pianificazione strategica*¹⁴ comprende, alla luce di *input* di natura interna ed esterna, lo studio delle strategie in atto, la definizione e la scelta di nuove strategie, nonché il controllo del corretto svolgimento di tale processo decisionale al fine di scoprire eventuali debolezze procedurali o errori di valutazioni¹⁵. L'attività strategica presuppone la definizione di un insieme di decisioni in grado di orientare la gestione aziendale¹⁶. Le decisioni scaturiscono da idee nate nella mente del vertice le quali sopportano valutazioni di fattibilità, in termini economici e in termini tecnici, e solo in caso di esito positivo vengono trasformate in strategie, formulando i piani di azione¹⁷, e tradotte poi in diversi obiettivi da assegnare a ciascun livello organizzativo. Sintetizzando, come affermano Brusa-Dezzani, «[...] la pianificazione strategica consiste nel prevedere il futuro per decidere le proprie azioni onde provocare attivamente dei cambiamenti»¹⁸.

Il *controllo direzionale* «è il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.»¹⁹ In questo caso il criterio guida è legato al concetto di efficienza²⁰ nell'utilizzo delle risorse, con riferimento al rapporto tra *input* utilizzati ed *output* ottenuti.

¹⁴ Anthony nella sua opera definisce la pianificazione strategica come «[...] il processo di decisione su gli obiettivi della organizzazione, su i loro cambiamenti su le risorse da usare per il loro raggiungimento e su le politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse.» ANTHONY, R. N., (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Milano, Etas Kompass, pag. 13.

¹⁵ Cfr. PAOLINI, A., (1993), *Il controllo strategico*, Milano, Giuffrè.

¹⁶ Cfr. CASTELLANO N., (2003), *Controllo di gestione ed informazioni, un approccio integrato*, Milano, Giuffrè editore.

¹⁷ Quali e quante risorse occorrono, quali sono i tempi di attuazione dei singoli progetti di investimento, ecc.

¹⁸ BRUSA L., DEZZANI F., (1983), *Budget e controllo di gestione*, Milano, Giuffrè, pag. 7.

¹⁹ ANTHONY, R. N., (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas, pag. 14.

²⁰ Per efficienza si intende la massimizzazione del rapporto tra *input* ed *output* a differenza dell'efficacia che si intende il raggiungimento al meglio di uno scopo.

Il *controllo operativo* è «[...] il processo volto ad assicurare che compiti specifici siano portati a termine in maniera efficace ed efficiente.»²¹ È indirizzato verso i livelli medio-bassi della struttura gerarchica o comunque è riferito ad attività per lo svolgimento delle quali il soggetto attore non ha molta discrezionalità²². Si caratterizza quindi rispetto agli altri due per l'assenza di un vero e proprio processo decisionale e per riferirsi ad un arco temporale piuttosto breve.

2.2. Il controllo di gestione come sistema unitario

Gli studi di Anthony sono stati condivisi da molti autori i quali definendoli come base per i propri studi hanno cercato di approfondirli e dove possibile migliorarli. Partendo da ciò si è giunti alla definizione di controllo di gestione condivisa in ambito aziendale e accademico che vede il controllo di gestione un «sistema direzionale con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica»²³. Il Brusa chiarisce che il sistema direzionale, quindi, rappresenta uno strumento – fatto di principi, regole, strumenti – fornito alla direzione aziendale affinché possa prendere le decisioni più opportune e giuste in funzione degli obiettivi da raggiungere – o perlomeno più corrette di quelle che prenderebbe in assenza di un vero e proprio sistema di monitoraggio.²⁴

Ritornando alla visione di sistema unitario, il sistema il controllo di gestione è caratterizzato da una serie di elementi tra di loro interagenti – fatto di componenti statiche e dinamiche – ed è «[...] influenzato da determinati fattori condizionanti (*input*) e produce certi risultati (*output*)»²⁵.

²¹ ANTHONY, *Sistemi di pianificazione e controllo*, op. cit., pag. 15.

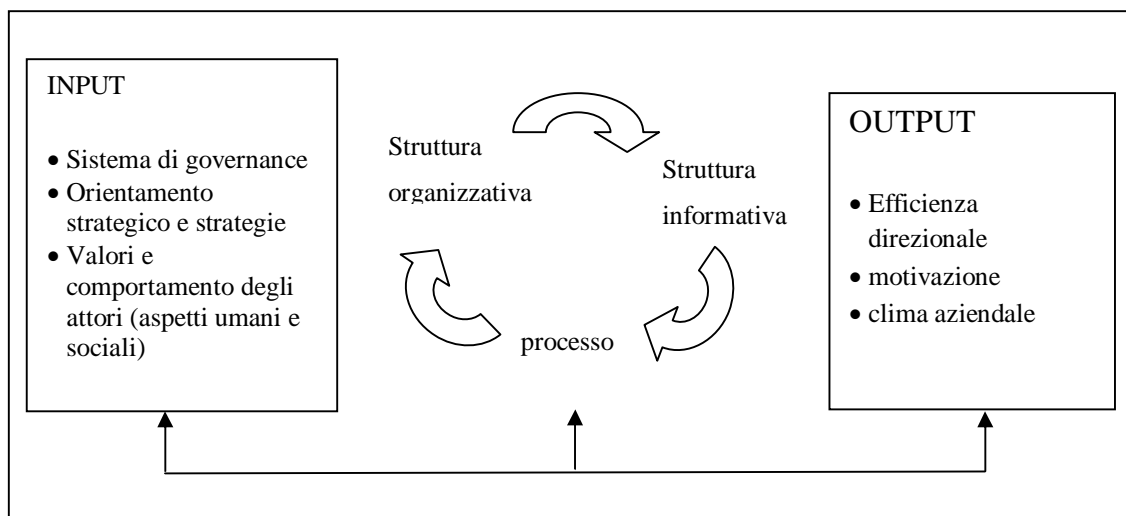
²² Il controllo esecutivo si riferisce «al comportamento dei collaboratori di grado inferiore», ed è rivolto a «promuovere a tutti i livelli maggiore efficienza nella esecuzione delle direttive». CODA, V., (1968), *I costi di produzione*, Milano, Giuffrè, pag. 51.

²³ BRUSA, L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè, pag. 2.

²⁴ Cfr. BRUSA, L. (2000).

²⁵ BRUNETTI, G., (1999), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli, pag. 14.

Figura 2.2.1.: Il sistema del controllo di gestione



(Fonte: Ferraris Franceschi R., 2007)

Per quanto riguarda gli *input* vanno ricercati all'interno dell'unità economica – in quanto sono fattori di tipo organizzativo, umano e sociali – considerando anche fattori provenienti dall'esterno che possono influenzare il sistema economico e sociale nonché quello settoriale²⁶²⁷.

I principali fattori *organizzativi* comprendono la struttura organizzativa di base, la strategia perseguita e i meccanismi operativi. Il Brunetti in secondo luogo include «anche lo stile di direzione, ossia l'insieme dei comportamenti della direzione nei riguardi dei collaboratori, e l'ambiente esterno che condiziona, in maggior o in minor misura, tutti i fattori predetti»²⁸.

²⁶ Cfr. PIEROTTI, M., (2008).

²⁷ In tal senso si esprime Amigoni: «è allora necessario individuare alcuni aspetti dell'impresa stessa e dell'ambiente in cui essa opera che possano essere considerati come variabili esogene rilevanti da cui far dipendere le variabili endogene [...]»; AMIGONI, F., (1979), *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*, Milano, Giuffrè, pag. 37. Cfr. PIEROTTI, M., (2008).

²⁸ BRUNETTI, G., *Il controllo di gestione*, op. cit., pag 16.

I fattori *umani* riguardano le capacità e/o le conoscenze delle persone coinvolte nell'organizzazione, perciò anche le aspettative e le motivazioni degli stessi.²⁹

I fattori *sociali* riguardano invece, «la composizione e le caratteristiche (valori, aspirazioni, motivazioni, modi di comportarsi, ecc.) dei gruppi nell'ambito dell'organizzazione»³⁰.

Per quanto concerne la definizione degli *output* (elementi che non sono da considerare come indipendenti) in letteratura si parla di³¹:

- efficienza direzionale;
- motivazione;
- morale o clima organizzativo.

L'*efficienza direzionale* si manifesta nella maggiore capacità dei manager di gestire l'impresa, attraverso il corretto impiego delle risorse, sapendo non solo valutare le attività e le operazioni svolte ma anche apprezzare le *performance* manageriali. «Il controllo introduce, pertanto, nell'organizzazione un fattore che concorre – con intensità diversa in relazione alla sua concreta modalità di applicazione – ad influenzare l'efficienza o la qualità dell'azione manageriale.»³²

La *motivazione* viene ad essere influenzata dal controllo di gestione perché rappresenta la propensione e la spinta dei soggetti operanti al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Più il sistema di controllo è ben strutturato tale da far allineare le linee aziendali con quelle personali, più c'è possibilità che i manager si comportino nel rispetto dello scopo a loro assegnato.

Oltre a questi risultati che possono essere catalogati come conseguenze nell'immediato, il controllo di gestione influenza anche aspetti che si percepiscono nel tempo: ci si riferisce al *morale*, o clima organizzativo. A seconda di come viene utilizzato il

²⁹ Il Brunetti a riguardo aggiunge anche «[...] le abilità, [...], i valori, i modi di essere degli uomini che fanno parte dell'organizzazione». BRUNETTI, G., op. cit. pag 16.

³⁰ BRUNETTI, G., op. cit., pag 16.

³¹ Secondo Brunetti: «I tre risultati (output) si influenzano vicendevolmente per cui sarebbe errato parlare di risultati indipendenti ed autonomi del sistema di controllo.» BRUNETTI, G., op. cit., pag. 18.

³² BRUNETTI, G., op. cit., pag 17.

controllo di gestione «può procurare [...] situazioni di clima diverse che vanno dalla “pressione” alla soddisfazione nel lavoro»³³.

La motivazione ed il morale, tuttavia, nonostante sono condizionate fortemente dal controllo di gestione – in quanto quest’ultimo può modificare il comportamento e l’atteggiamento degli operatori – possono dipendere anche da altri fattori non necessariamente interni all’azienda.

Si è detto che il sistema di controllo (come evidenziato dalla figura 2.2.1.) è caratterizzato da elementi interagenti tra loro, che si dividono in componenti statici e dinamici. Questi sono: la struttura, facendo riferimento sia alla struttura organizzativa, sia a quella tecnico-contabile o più propriamente informativa, e il processo.

La struttura organizzativa del controllo riguarda la distribuzione della responsabilità – utilizzando normalmente il criterio economico – nell’ambito dell’organizzazione.

La struttura tecnico-contabile si traduce nella contabilità di controllo, vale a dire quell’insieme di strumenti tecnico-contabili, nei quali si esprimono sia gli obiettivi (budget e standard) sia i consuntivi (rilevazione a consuntivo dei risultati effettivamente ottenuti).

Il processo, infine, è la metodologia in base alla quale si svolge il controllo: definizione degli obiettivi, svolgimento dell’attività, verifica dei risultati mediante raffronto con gli obiettivi, analisi degli scostamenti e azioni correttive o modellazione degli obiettivi.

2.3. La struttura organizzativa

La struttura organizzativa del sistema manageriale è collegata alla struttura organizzativa di base, perché va a riflettere la logica sottesa alle deleghe e alla distribuzione di potere/obiettivo in azienda con le relative responsabilità.

Innanzitutto va chiarito il perché in azienda si fa ricorso al sistema delle deleghe. In un’azienda individuale, normalmente di piccole dimensioni, le attività svolte sono tutte

³³ BRUNETTI, G., op. cit., pag 17.

poste sotto il controllo dell'imprenditore il quale non dà spazio al processo di delega in quanto riesce ad effettuare una supervisione diretta verso l'operato di tutti i suoi sottoposti. In un contesto del genere, in cui vi è l'accentramento decisionale e operativo, l'unico soggetto che rimane da "monitorare" è lo stesso imprenditore. Di fronte invece a aziende caratterizzate da forte complessità, con dimensioni crescenti, il potere decisionale e le responsabilità non possono accentrarsi al vertice, ma devono diffondersi in modo appropriato in tutta l'organizzazione.³⁴ Possiamo concludere che in funzione della dimensione aziendale e del grado di complessità si hanno sistemi di deleghe più forti contro deleghe inferiori. Per questo il Simons³⁵ individua diverse ampiezze del controllo – ampio o ristretto – a seconda delle persone e delle risorse impiegate.

Se l'alta direzione va a delegare parte dei propri poteri questi saranno attribuiti a unità organizzative sottostanti (sub-sistemi) che assumono la funzione di organi decisionali. Un primo noto criterio per formare questi organi e decidere come assegnare loro le responsabilità e il potere è quello di dividere il lavoro in funzione delle capacità e competenze che i manager e i dipendenti fanno emergere. In questo modo si utilizza il criterio della specializzazione. Mediante il processo di delega prescelto l'azienda crea la propria struttura organizzativa (i modelli più diffusi sono il modello plurifunzionale, quello divisionale e quello a matrice), stabilendo gli organi decisionali – ai quali attribuire compiti e connesse responsabilità – e i meccanismi di coordinamento per garantire la coesione dei diversi organi e per evitare comportamenti o azioni non in linea con il percorso tracciato dall'azienda³⁶.

Scelto il modello organizzativo, la struttura organizzativa si presenta sinteticamente come una "mappa delle responsabilità". Come evidenziato dalla figura qui di seguito riportata (figura n. 2.3.1.), se un'azienda assegna ad obiettivi di natura economica un'importanza rilevante all'interno dei diversi traguardi prefissati, o se addirittura rappresenta l'obiettivo cardine di tutta l'attività, per costruire tale mappa si ricorre sicuramente al criterio della responsabilità economica. Si scompongono gli obiettivi economici in sub-obiettivi (a loro volta quantificabili in termini economici) assegnanti

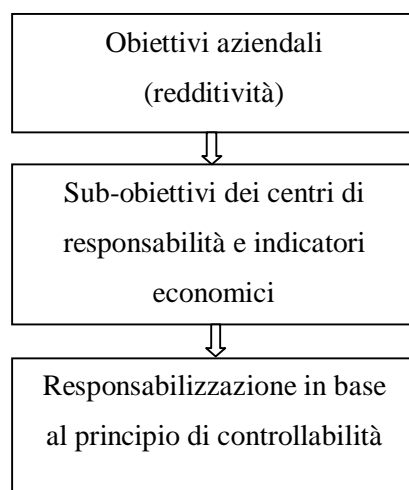
³⁴ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., (2007); BROCCINI, G., (2006), *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Roma, ARACNE editrice.

³⁵ Cfr. SIMONS, (2004), *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea. (Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, *Pianificazione e controllo*).

³⁶ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., (2007).

ai responsabili delle varie aree organizzative.³⁷ Questi costituiscono “centri di responsabilità” economica i quali vengono monitorati mediante la valutazione del risultato raggiunto confrontato con l’obiettivo affidato. Così facendo si valutano le *performance* dei centri ed eventualmente anche dei singoli manager posti a capo di essi.³⁸

Figura n. 2.3.1.: Modello di assegnazione delle responsabilità economiche ai centri



(Fonte: Brusa L., 2000)

Utilizzando questa impostazione di centri di responsabilità economica si presuppone che il conto economico aziendale venga scomposto in tanti conti economici inferiori quanti sono i centri presenti in azienda; «ogni centro ha dunque un suo estratto di conto economico, contenente i costi e/o i ricavi di propria competenza»³⁹. In tal senso si rispetta il principio della “controllabilità”⁴⁰ poiché ogni titolare del centro tenendo conto del potere decisionale e delle risorse messe a sua disposizione, viene responsabilizzato sui risultati economici che effettivamente e significativamente riesce a influenzare⁴¹.

³⁷ Cfr. BRUSA, L., op. cit., (2000).

³⁸ Mediante l’attività dei manager, è importante ricordare, si deve realizzare un forte bilanciamento tra forze contrastanti: efficacia – efficienza; breve - lungo periodo.

³⁹ BRUSA, L., op. cit., pag. 245.

⁴⁰ Cfr. BRUSA, L., op. cit. (2000).

⁴¹ Sulla stessa linea è la FERRARIS: «Un ulteriore criterio che guida la costruzione della struttura organizzativa per il controllo si richiama allo stretto legame tra responsabilità e “controllabilità”. Se ogni manager di un centro viene responsabilizzato su risultati che è in grado di raggiungere è evidente che questi deve disporre di “leve” decisionale appropriate riconducibili all’autorità che gli viene assegnata

Inoltre, dato che la struttura organizzativa delle aziende suddivise in centri di responsabilità è spesso verticale, si possono avere centri di responsabilità economica con dimensioni sempre minori, dove chi “sta in alto” è responsabile anche dei risultati di chi “sta in basso”.

Per ultimo va sottolineato che i criteri che guidano la formazione della struttura organizzativa valida per il controllo non possono rifarsi solo alla responsabilità economica (o al criterio della controllabilità), bensì devono anche essere considerate variabili qualitative capaci di mettere in luce le finalità strategiche. Per questo vanno tenuti conto i criteri che definiscono, accanto alla responsabilità economica, una responsabilità di “missione strategica”. Ai manager titolari del centro di responsabilità dovranno essere assegnati accanto agli obiettivi tradizionali, anche obiettivi di natura strategica per i quali sono necessarie misure adeguate e coerenti con il controllo delle *performance*. Mentre la responsabilità economica può essere misurata mediante i tradizionali parametri quantitativi su base monetaria, la responsabilità strategica non può essere valutata con questi stessi strumenti poiché per essa dovranno essere scelte misure idonee ad esprimere tale valore qualitativo.

Affinché il meccanismo di assegnazione delle responsabilità ai manager sia efficiente è necessario rispettare determinati canoni in merito alle stesse:

- ✓ devono essere assegnate in modo chiaro;
- ✓ devono, possibilmente, non essere oggetto di duplicazione e/o sovrapposizione.

In merito alla chiarezza ogni mancanza di ciò sulla reale responsabilità del manager rappresenta un punto di debolezza del sistema di controllo⁴².

Nell'assegnazione delle responsabilità si dovrebbe scegliere un solo soggetto a cui far riferimento perché se uno stesso oggetto è di responsabilità di più persone, si rischia che effettivamente resti non gestito perché non ritenuto di propria competenza. La

dall'alto e alle risorse che gli vengono rese disponibili. Sono, infatti, questi gli strumenti che gli consentono di “controllare” l'attività del centro». FERRARIS FRANCESCHI, R., *Pianificazione e controllo*, op. cit., pag. 57.

⁴² La Salvoni a riguardo afferma che ci deve essere una «[...] chiara delimitazione dei compiti e delle responsabilità specifiche assegnate ad ogni centro organizzativo». SALVONI, D. M., (1997), op. cit., pag. 89.

corresponsione dovrebbe essere eliminata o perlomeno limitata dato che in alcuni casi, come le strutture organizzative a matrice, è necessaria la collaborazione di più soggetti.⁴³

2.3.1. Costruzione della “mappa delle responsabilità”

Come si è detto l’operazione preliminare per delineare una struttura organizzativa per il controllo è la definizione della mappa delle responsabilità. Questo strumento serve per coordinare l’attività dei vari soggetti, preoccupandosi che ciascuno venga valutato sulla base dei risultati raggiunti, in funzione del sistema poteri/doveri – anche in termini di risorse – che fanno carico al responsabile di quella area.

I momenti fondamentali nel disegno della mappa delle responsabilità sono due⁴⁴:

1. individuazione delle aree organizzative critiche;
2. scelta dei parametri obiettivo e degli indicatori più adatti per esprimere la relazione decisioni-azioni-risultati.

Innanzitutto si devono individuare le aree che si ritengono rilevanti rispettando il “grado di profondità” che il controllo deve raggiungere⁴⁵. Per il Brunetti la profondità è un fattore importante perché se l’autorità non viene smistata con le connesse responsabilità, il potere decisionale resta nelle mani del vertice e di conseguenza tutto il sistema di controllo altro non è che uno strumento di gestione per l’alta direzione⁴⁶.

⁴³ Cfr. SALVONI, D. M., (1997). A riguardo gli autori Brusa-Dezzani sottolineano che nel caso di corresponsabilità «il processo di controllo richiede un comportamento altamente integrato e collaborativo tra i managers e necessita di efficaci meccanismi idonei a rafforzare il coordinamento». BRUSA L., DEZZANI F., op. cit., pag. 72.

⁴⁴ Cfr. BERGAMIN BARBATO, M., (1990).

⁴⁵ La Ferraris afferma che: «Ciò non significa necessariamente che il sistema di controllo debba considerare tutte le aree organizzative, piuttosto che nella scelta della profondità da assegnare al sistema stesso si deve tener conto delle necessità del sistema di azienda a cui si riferisce.» FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), op. cit., pag. 113

⁴⁶ Cfr. BRUNETTI G., (1999).

Individuare le aree organizzative significa, quindi, individuare i centri di responsabilità conosciuti come «[...] gruppi di soggetti, coordinati da un responsabile, ai quali vengono assegnate parte delle risorse aziendali per il compimento di attività specifiche finalizzate all'ottenimento di un *output*⁴⁷». Si può esprimere tale responsabilità in termini di unità fisiche di produzione, di caratteristiche particolari dei servizi forniti, di quantità consumate, di fattori produttivi oppure di indicatori finanziari che esprimono le performance conseguite in tali aree.

In merito al problema della scelta dei parametri obiettivo e degli indicatori più adatti per esprimere la relazione decisioni-azioni-risultati, si tratta di individuare indicatori in grado di rappresentare l'atteggiamento degli individui nei confronti degli obiettivi. Nella sostanza «il parametro utilizzato deve essere capace da un lato di consentire di analizzare il modo in cui i vari responsabili interpretano il loro ruolo in aderenza agli obiettivi aziendali; dall'altro lato deve essere rilevante nel senso che deve portare in luce aspetti critici per l'andamento aziendale»⁴⁸.

I parametri più utilizzati, laddove possibile, sono quelli tradizionali che si rifanno a indicatori monetari (sia economici sia finanziari) corrispondenti in unità monetarie. Spesso però la quantificazione monetaria non è utile o possibile in relazione al fenomeno da rappresentare. Si pensi alla qualità di un prodotto o alla qualità del servizio prestato ai clienti: è impensabile in tali casi rifarsi a parametri quantitativi di tipo economico-finanziario. Sarebbe conveniente, invece, che gli indicatori di performance tradizionali fossero integrati con altri affinché si possa avere una visione completa e supportare a pieno le decisioni manageriali evitando una rappresentazione della realtà aziendale che potrebbe essere distorta.

Costruire una mappa delle responsabilità economica significa quindi individuare i diversi centri di responsabilità⁴⁹. Si è solito distinguere i seguenti centri (tipici di una struttura organizzata per funzioni):

⁴⁷ FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), *Pianificazione e controllo*, pag. 113.

⁴⁸ FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), op. cit., pag. 114.

⁴⁹ «Centri di questo tipo [...] possono coesistere contemporaneamente. Costo, spesa, ricavo, risultato o investimento rappresentano parametri di derivazione monetaria che dovrebbero essere in grado di porre in luce aspetti strategici ed aspetti connessi con l'operare degli individui.» FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pag. 135.

- centro di costo;
- centro di spesa;
- centro di ricavo;
- centro di profitto (o di risultato);
- centro di investimento.

Centro di costo

Secondo la Ferraris⁵⁰ i centri di costo possono essere analizzati da due punti di vista: da quello contabile e da quello organizzativo. Dal punto di vista contabile il centro di costo viene visto come il tramite per realizzare il costo di produzione poiché trovano applicazione le stesse regole, utilizzate in contabilità dei costi, per imputare i costi agli oggetti di riferimento. Per i costi comuni, invece, vengono creati centri di costo *ad hoc*, per evitare che la loro attribuzione segua regole troppo arbitrarie.

Da un punto di vista del controllo⁵¹ si parla di centro di costo tutte le volte che si ritiene che il responsabile di area debba essere responsabilizzato in funzione di costi controllabili dalla sua azione. Nello specifico all'area saranno assegnati obiettivi espressi in termini di costi obiettivo ed il controllo sullo svolgimento dell'attività consisterà nell'analizzare l'eventuale scostamento tra quello che è l'obiettivo assegnato a quel centro (costo standard) e i risultati conseguiti. Il Brunetti afferma che «la responsabilità dell'operatore è di rendere minima la differenza tra costi standard e costi effettivi»⁵². In questo tipo di centri, quindi, il controllo grava sugli operatori affinché si sensibilizzino «sulla minimizzazione delle risorse produttive impiegate nell'ottenimento

⁵⁰ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

⁵¹ Secondo la distinzione del Brusa i centri di costo si distinguono in:

- ❖ centri di costo standard
- ❖ centri di costo discrezionali.

I primi sono caratterizzati da prevalenza di costi parametrici o «standardizzabili» (es. materie prime o lavoro diretto); i secondi sono denominati centri di spesa contraddistinti dalla massiccia presenza di costi non parametrici, cioè da costi discrezionali e da costi vincolati o di struttura (es. stipendi personale amministrativo). BRUSA, L., (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit., pagg 247 e ss.

⁵² BRUNETTI, G., (1999), *Il controllo di gestione*, op. cit., pag. 25. Egli fornisce il modo di calcolare il valore standard: «Nel centro di costo vi è la possibilità di prestabilire un coefficiente di impiego dei diversi fattori produttivi per ogni unità di prodotto o servizio ottenibile, nonché un prezzo fisso da applicarsi a questi impieghi. Il prodotto di queste due unità fornisce il costo unitario-obiettivo per ciascun fattore impiegato da moltiplicare poi per i volumi prodotti al fine di ottenere una misura, a costo, dei risultati del centro».

degli *output* sulla base della determinazione di un costo-obiettivo»⁵³. Si può concludere che i centri di costo hanno come obiettivo l'efficienza delle risorse⁵⁴, del loro utilizzo, indirizzando gli stessi operatori ad avere comportamenti in linea con quest'ultima.

Per poter utilizzare i centri di costo è necessario che la relazione tra *input* e *output* del centro sia esprimibile in termini di parametrici, cioè «vi sia una relazione accertabile tra risorse impiegate e risultati ottenuti»⁵⁵. È chiaro che il modo in cui si decide di impostare tale relazione (responsabilizzare sui costi piuttosto che sulle quantità standard) dipende dall'ampiezza delle leve decisionali a disposizione dei manager, quindi degli elementi sotto il loro diretto controllo. Tenzialmente la relazione tra risultati ottenuti (ad es. i prodotti) e fattori utilizzati (ad es. le ore di manodopera, materie prime, ecc.) può essere misurata abbastanza oggettivamente; tale relazione può essere impostata sia in termini di quantità fisiche (ad esempio il numero dei pezzi prodotti rispetto al numero di ore di manodopera utilizzata) sia in termini di costi sostenuti per l'ottenimento degli *output*.

Tipici centri di costo si rinvencono nelle aziende manifatturiere nella loro area di produzione, ad esempio i singoli reparti produttivi, in cui ai responsabili dell'area vengono assegnati obiettivi sull'utilizzo delle risorse (materie prime o manodopera) per unità di *output*. In tal caso il responsabile della funzione di produzione – considerata come centro di costo di secondo livello poiché di primo sono i reparti produttivi –, influenza con le proprie decisioni quelle dei reparti perché in gerarchia risulta essere superiore. Di conseguenza verrà responsabilizzato su di una configurazione di costo più ampia rispetto a quella utilizzata per i reparti⁵⁶.

Si deve comunque trattare di costi che i responsabili del centro di responsabilità riescono effettivamente a controllare, «cioè di costi influenzati in prevalenza dal comportamento dei soggetti che operano nell'area oggetto di attenzione»⁵⁷. Se nella determinazione del costo del prodotto a quel determinato centro possono essere

⁵³ ANSELMi L. – DEL BENE L. – DONATO F., (1996), op. cit., pag 127.

⁵⁴ Il BRUSA parla di «[...] ottimizzare i scosti delle risorse impiegate nell'esercizio della propria attività». BRUSA L., op. cit., pag 246.

⁵⁵ ANSELMi L. – DEL BENE L. – DONATO F., (1996), op. cit., pag 127.

⁵⁶ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

⁵⁷ FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pag. 139.

attribuiti diversi costi (anche quei costi il cui sostenimento non viene deciso dal responsabile di centro come avviene per i costi comuni), è opportuno che la responsabilizzazione non avvenga sulla base del costo complessivo ma in riferimento ai soli costi controllabili⁵⁸.

Per ultimo è importante evidenziare come l'obiettivo cardine di tali centri di responsabilità può essere al tempo stesso un limite degli stessi nel controllo di gestione. Si è detto che tale tipologia di centro è indirizzata all'efficienza, alla minimizzazione del rapporto *output* ed *input* del centro stesso. Focalizzare l'attenzione esclusivamente sull'efficienza, d'altronde, non permette di considerare obiettivi quali legati alla qualità, all'aderenza alle richieste del cliente, obiettivi quindi di soddisfazione complessiva, per i quali sono necessarie altre variabili per poter orientare al meglio il comportamento degli operatori.

Centro di spesa

Si è detto che l'utilizzo dei centri di costo è collegato alla volontà di responsabilizzare i soggetti sull'impiego efficiente delle risorse; sempre se si può ricavare una relazione parametrica tra *input* e *output*.

Se l'attività di unità organizzative⁵⁹ non può essere misurata in termini monetari e tra i risultati ottenuti non può essere svolta una relazione causa-effetto tra *output* e *input*, a questa si affidano obiettivi di efficacia e non più di efficienza⁶⁰. Riguardo ai centri di spesa la Bergamin Barbato chiarisce che «[...] sono invece orientati all'efficacia e quindi alla realizzazione “al meglio” della loro attività. Resta sfocata l'efficienza, per l'impossibilità di misurare i loro risultati e quindi di rapportare ad esse, con rigore, la quantità dei fattori di input e l'ammontare dei loro costi»⁶¹.

⁵⁸ Si ricorda che per controllabili si intendono quei costi che il responsabile di produzione di centro può influenzare operando sulle leve decisionali a sua disposizione.

⁵⁹ Il Brusa specifica che tali centri «[...] sono diffusi in ogni azienda [...] e in funzione, specie tra le funzioni «di servizi» o di staff: amministrazione, organizzazione e personale, segreteria generale, ecc.». BRUSA L., op. cit., pag 247. Per il Bastia sono «[...] aree dove l'output produttivo è solitamente intangibile e apprezzabile in termini di qualità ...» BASTIA P., op. cit., pag. 135.

⁶⁰ Cfr. BRUNETTI G., (1999); ANSELMi L. – DEL BENE L. – DONATO F., (1996); BASTIA P., (2001).

⁶¹ BERGAMIN BARBATO M., op. cit., pag 269.

A tali centri si affida l'efficacia ma senza mai lasciare *in toto* l'efficienza e la determinazione dei costi, perché i soggetti di quell'area sono comunque controllati sull'impiego dei fattori produttivi per evitare sprechi⁶².

La Franceschi conclude affermando che «tutte le volte che non sia possibile instaurare una relazione di tipo parametrico tra *input* e *output* e che gli obiettivi di centro siano focalizzati sull'efficacia [...] si preferisce, nel momento della fissazione degli obiettivi, assegnare a quei responsabili livelli massimi di spesa»⁶³.

L'obiettivo assegnato al responsabile di un centro di spesa è quindi quello di svolgere la propria attività e raggiungere gli output rispettando il tetto di una spesa e cioè adoperando una quantità di risorse attribuitagli, che deve spendere nel migliore dei modi. Il controllo in questi centri avviene fissando un livello massimo di risorse da utilizzare – un livello massimo di spese da sostenere – ma intrinsecamente si stimola la professionalità dei manager affinché questi propongano idee, consigli per migliorare l'azienda⁶⁴.

Anche qui vanno evidenziate le carenze legate a questi tipi di centro. Sarebbe opportuno che il livello massimo di spesa che il manager non deve superare non venisse utilizzato come mezzo per valutare l'efficienza del centro. In tal caso i responsabili dell'area per ottenere una valutazione migliore delle proprie performance, potrebbero essere indotti a risparmiare a discapito della qualità del servizio. In più, se le entità di spesa non sono attribuite in modo corretto ma sono flessibili, si corre il rischio che ai soggetti con maggiore prestigio o potere all'interno dell'azienda vengano assegnate quantità di risorse eccessive con sprechi difficilmente controllabili⁶⁵.

⁶² La Ferraris evidenzia che «I costi che queste aree di responsabilità si trovano a sopportare sono molto spesso di tipo discrezionale e l'assenza di controllo nella fase del sostenimento dei costi potrebbe portare a situazioni di spreco delle risorse o, addirittura, a condizioni di impiego antieconomico delle stesse». FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pag. 141.

⁶³ FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pagg. 141-142.

⁶⁴ Il Brunetti giustifica che «l'assegnazione di una responsabilità di spesa significa stimolare e premiare non certamente i valori dell'efficienza o del rendimento, bensì quelli della professionalità, cioè della capacità di produrre idee, consigli, metodologie, norme, procedure, studi, affinché l'impresa si sviluppi nelle condizioni migliori possibili.» BRUNETTI G., op. cit., pag. 24.

⁶⁵ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

Centro di ricavo

I centri di ricavo sono unità organizzative dedite alla vendita dei prodotti e dei servizi dell'azienda⁶⁶ i cui responsabili sono capaci di influenzare direttamente i ricavi delle vendite facendo leva sui volumi di vendita, sui mix produttivi e, in alcuni casi, sui prezzi di vendita, anche se non tutti e tre contemporaneamente⁶⁷.

L'obiettivo assegnato a tali centri è stabilito nei ricavi, è l'efficienza nelle vendite con un livello di costi – discrezionali e non controllabili perché direttamente collegati ai ricavi – da non superare.

Il centro di ricavo potrebbe essere considerato un omologo del centro di costo considerato nella prospettiva dell'*output* (prodotto uscente). In realtà con il centro di ricavo si cerca di valutare l'efficienza dei risultati in termini di rapporto tra volume di ricavi che l'area è riuscita a produrre con le risorse impiegate⁶⁸.

Centro di profitto (o centro di risultato)

Nei centri di ricavo vi è la responsabilizzazione dei soggetti solo sulla base di *output* specifici. Tuttavia se le leve decisionali a disposizione sono molteplici (perché, ad esempio, i manager hanno il potere di decidere di puntare su consegne più veloci anche se queste implicano costi di produzione maggiori), tali da permettere al soggetto responsabilizzato di influenzare significativamente il differenziale tra costi e ricavi, in tal caso è limitativo fermarsi al centro di ricavo.

Il centro di profitto è un'area complessa che «assomma in se le responsabilità che [...] erano state considerate distintamente»⁶⁹. La Salvioni individua tali centri come un'

⁶⁶ La Ferraris come esempi di centri di ricavo individua «[...] la sub-funzione vendite, all'interno dell'area commerciale o marketing oppure le filiali commerciali, sempre che non si ritenga opportuna valutarle in termini di risultati, tenendo conto delle leve decisionali a loro disposizione». FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pag. 144.

⁶⁷ Il Brunetti sottolinea che di fatto in questo centro l'unica leva a disposizione sono «[...] i volumi di vendita poiché i prezzi e talvolta anche la combinazione (mix) dei prodotti vendibili sono predeterminati dai livelli gerarchici superiori» BRUNETTI G., op. cit., pag. 26.

⁶⁸ Il Brunetti sostiene che l'efficacia che si persegue in questi centri è «[...] di primo livello o parziale, in quanto si persegue soltanto l'obiettivo del ricavo e non del profitto.» BRUNETTI G., op. cit., pag. 26.

⁶⁹ BRUNETTI G., op. cit., pag. 26.

«unità di ordine superiore, in quanto aggreganti più centri di costo e di ricavo che vengono direttamente coordinati»⁷⁰.

Il centro di profitto viene utilizzato per responsabilizzare i manager sulla base di un risultato economico⁷¹ di sintesi – utilizzando come indicatore di performance classico il margine di contribuzione – affinché il manager cerchi sempre la miglior combinazione di costi e ricavi. A seconda delle leve decisionali offerte ai manager avremo diverse configurazioni di risultato da raggiungere come obiettivo⁷², cercando sempre di garantire quel bilanciamento tra responsabilità e leve decisionali. Tale aspetto è da tenere a mente perché ci si può trovare di fronte aree in cui i soggetti agenti sono responsabili dei risultati i quali, però, vanno a dipendere dal comportamento di altre aree. Tale caso è rappresentato dalle aree definite centri di profitto “fittizio” in cui manca totalmente la controllabilità delle proprie leve economiche specifiche⁷³. Per evitare ciò bisognerebbe determinare risultati particolari *ad hoc*, difficilmente influenzabili da quelli imputabili ad altre aree aziendali.

Esempi di centro di profitto possono essere la direzione commerciale, la direzione *marketing*, le direzioni di divisione⁷⁴.

⁷⁰ SALVIONI D. M., (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, op. cit., pag. 104.

⁷¹ In realtà, la Ferraris chiarisce che «visto il significato che in economia aziendale si usa assegnare al termine profitto, sarebbe più opportuno parlare di centri di reddito o, meglio ancora, di risultato operativo inteso come differenza tra ricavi e costi tipici di quell'area». FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., pag. 144.

⁷² Il Brunetti sottolinea che «La responsabilità di profitto non ha nella realtà aziendale una configurazione univoca: dipende dalle diverse specifiche situazioni stabilire gli elementi di costo e di ricavo dei quali il capo centro è ritenuto responsabile». BRUNETTI G., op. cit., pag. 26.

⁷³ A riguardo, interessante è la classificazione di centri di profitto fornita dal Brusa il quale distingue : «

- ❖ centri di profitto autonomi
- ❖ centri di profitto semi autonomi
- ❖ centri di profitto fittivi.

I primi coincidono con unità organizzative dotate di ampia autonomia decisionale, tipiche strutture organizzative multidivisionali. [...] Nei secondi vi è una certa controllabilità, oltre che sulle proprie leve economiche specifiche, anche su grandezze economiche normalmente controllate da altri organi. [...] Infine quelli fittizi sono di regola organi funzionali ai quali però manca perfino la limitata controllabilità del profitto dei centri semi-autonomi. Con opportuni accorgimenti contabili si possono assegnare a questi organi costi e ricavi e responsabilizzarli sul profitto, anche se in realtà sono solo centri di costo o di ricavo». BRUSA, L., (2000), op. cit., pagg.247-248.

⁷⁴ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

Centro di investimento

Ogni centro esaminato fino ad ora vede crescere le responsabilità attribuite ai manager a fronte delle leve maggiori che si mettono a loro disposizione. Nel centro di profitto, rispetto al centro di ricavo, si responsabilizza in funzione del risultato operativo e non più sui ricavi o sui costi proprio perché siamo di fronte a poteri/responsabilità maggiori. Con il centro di profitto comunque ancora non si è giunti al livello massimo di delega perché in questo centro, concentrandosi sulla differenza tra costi e ricavi, non si pone l'attenzione che merita sull'efficiente utilizzo delle risorse, cioè sulla dimensione finanziaria dell'investimento⁷⁵.

Utilizzare solo i centri di profitto all'interno del sistema di controllo potrebbe causare degli effetti negativi dell'azienda perché magari, spinti dalla voglia di far crescere il risultato della propria area pongano in essere politiche (per esempio il manager potrebbe concedere troppe dilazioni di pagamento) che impattino negativamente sulla redditività dell'azienda. A tal fine sono ideati i centri di investimento nei quali «il responsabile è tenuto, non solo a produrre reddito, ma anche a rispettare un certo volume di capitale investito in crediti, scorte, impianti»⁷⁶. Si responsabilizzano i manager, dunque, sul corretto utilizzo delle risorse effettuando un controllo tramite strumenti capaci di mettere in luce la redditività del capitale investito⁷⁷.

L'indicatore di redditività normalmente utilizzato in tali centri di investimento è il ROI⁷⁸ (*Return of Investment*) anche se sta prendendo piede, seppur con qualche difficoltà applicativa, l'EVA (*Economic Added Value*). Sia il ROI sia l'EVA presentano aspetti positivi ma anche limiti per la valutazione dei suddetti centri. Il ROI si collega ad un concetto di risultato basato sul modello contabile, l'EVA si richiama a modelli basati sul valore.

⁷⁵ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

⁷⁶ BRUNETTI G., op. cit., pag. 27.

⁷⁷ Il Brunetti analizzando cosa è cambiato nel controllo di gestione con l'aumento delle turbolenze ambientali sostiene che «[...] la dimensione finanziaria della gestione [...] acquista un ruolo, prima d'ora, sconosciuto. [...] Il controllo, che si limiti a considerare i doli aspetti "economici", in questa situazione diventa incompleto e pregiudizievole per l'attività futura [...] ». BRUNETTI G., op. cit., pag. 108.

⁷⁸ $ROI = RO/V * V/CI$. Esprime il tasso di redditività del capitale investito.

I principali vantaggi del ROI sono i seguenti⁷⁹:

- a. indicatore di sintesi di facile applicazione, ai diversi centri di investimento, e interpretazione per valutare la convenienza di un investimento;
- b. permette anche possibili comparazioni e confronti grazie alla sua diffusione.

I principali limiti del ROI, invece, sono:

- a. non tiene conto del costo e del rischio del capitale;
- b. il suo valore non è neutrale alle politiche aziendali che possono anche essere deleterie nel lungo periodo.

I principali vantaggi dell'EVA sono:

- a. permette di ampliare la responsabilizzazione dei soggetti preoccupandosi del costo del capitale;
- b. dare la possibilità di creare maggior valore all'azienda spingendo il comportamento dei manager verso la creazione di valore.

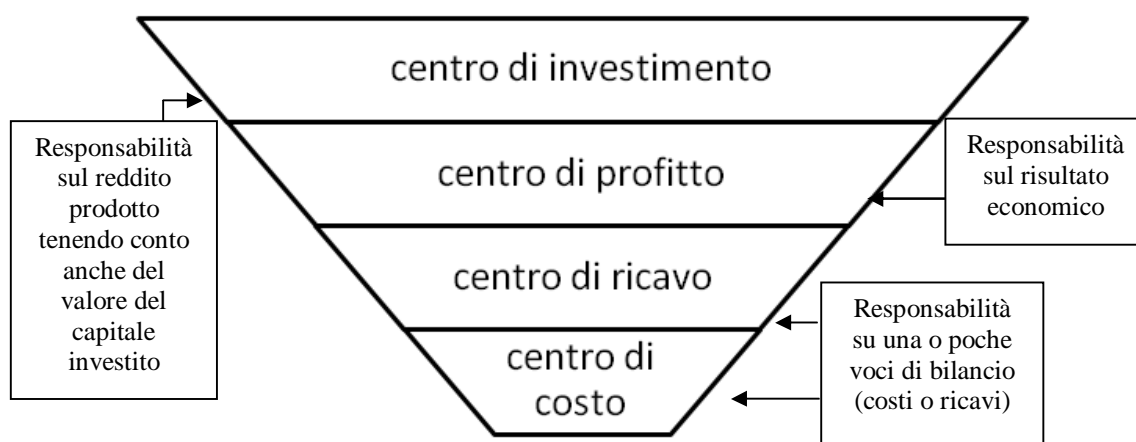
I limiti principali dell'EVA ricadono:

- a. nella complessità di calcolo;
- b. nella difficoltà di determinare il costo del capitale in azienda non quotate sui mercati finanziari;
- c. nella sua scarsa diffusione, che lo rende difficilmente utilizzabile per confronti tra aree.

Argomentando sui diversi centri di responsabilità è possibile costruire una sorta di gerarchia che riflette un ampliamento della responsabilità finanziaria dei manager e inoltre anche le diverse voci di bilancio delle quali si individua una loro responsabilità.

⁷⁹ Cfr. . FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

Figura 2.3.1.1.: La gerarchia tra le unità



2.3.2. Positività e negatività dei centri di responsabilità economica

Il controllo basato sui centri di responsabilità presenta molteplici vantaggi per l'azienda, ma anche alcuni limiti. Analizzando i centri singolarmente già si è accennato ad aspetti favorevoli e meno però in questo paragrafo si fa una panoramica completa di tutti i pregi e i limiti di tali centri. Avere una struttura organizzativa suddivisa in aree economiche in cui vi è l'utilizzo di indicatori di tipo quantitativo-monetari, come primo vantaggio, innanzitutto evidenzia la proprietà della sintesi che hanno tali parametri perché sintetizzano il sistema poteri-responsabilità, fulcro di ogni centro, e attraverso un numero, esprimono il risultato che ci si attende da chi lavora in quella determinata area⁸⁰. Secondo il Brusa la capacità di sintesi intrinseca negli indicatori economici permette anche di applicare i sistemi di incentivazione dei manager.

Il secondo vantaggio si rinviene nella possibilità di diffusione a livello operativo dell'orientamento al profitto⁸¹ e nella possibilità di avere una migliore interazione con le

⁸⁰ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007); BRUSA L., (2000).

⁸¹ «Gli indicatori economici contribuiscono a diffondere presso il management «operativo» una mentalità e una *sensibilità* di tipo economico, con uno spiccato orientamento al profitto ...» BRUSA L., op. cit., pag. 268.

tutte altre informazioni presenti in azienda: partendo dal basso si hanno i dati riferibili ai centri i quali possono essere ottenuti consultando il sistema informativo aziendale che a volte confluisce nella contabilità direzionale. Quindi se nei centri di responsabilità si prediligono gli indicatori economici si favorisce un intreccio di informazioni che possono essere gestite nel sistema dei report.

Per quanto riguarda i limiti che questo tipo di organizzazione presenta si deve sottolineare la difficoltà di sintetizzare in parametri economici aspetti che si rifanno alla missione strategica, quali obiettivi connessi alla qualità o a qualsiasi altro elemento immateriale che puntano alla soddisfazione del cliente. Sarebbe opportuno, perciò, affiancare i parametri tradizionali con altri indicatori che esprimono l'efficacia. Questo perché se si incentra il controllo solo su di parametri economici si perde di vista la dimensione finanziaria. Un parziale recupero di quest'ultimo aspetto lo si ha nel centro di investimento in cui l'attenzione si è spostata dal risultato alla redditività⁸².

Un altro limite importante connesso ai centri di responsabilità è l'eccessiva attenzione al breve periodo. Il Brusa afferma che il controllo effettuato con parametri economico-finanziario, come per esempio il ROI, non consentono «un apprezzamento dell'attitudine dell'azienda a conseguire soddisfacenti e «congrui» livelli di performance nel lungo periodo»⁸³.

Infine un ultimo limite da considerare è relativo all'eccessiva frammentazione della gestione aziendale, con possibili difficoltà di coordinamento. Questo si verifica quando obiettivo semplice affidato ad una particolare area non coincide con la linea generale degli obiettivi aziendali⁸⁴. È importante, perciò, collegare l'operato dei vari responsabili in modo che l'andamento dell'azienda sia in linea con gli obiettivi complessivi. Questo limite per il Brusa può essere superato con una buona impostazione del sistema di controllo⁸⁵.

⁸² Cfr. BRUSA L., (2000).

⁸³ BRUSA L., *Sistemi manageriali*, op. cit., pag. 267.

⁸⁴ «Per esempio, un reparto di produzione «preme il pedale» sull'acceleratore dell'efficienza, quando nella fase che l'azienda sta attraversando i fattori critici di successo sono la qualità la flessibilità, la tempestività delle consegne, ecc.». BRUSA L., op. cit., pag. 269.

⁸⁵ A riguardo il Brusa afferma che tale limite «caratterizza sistemi di controllo impostati male, in quanto privilegiano la divisione e la frammentazione rispetto all'integrazione e all'approccio sistemico». BRUSA, L., op. cit., pag. 269.

2.4. Il sistema informativo

Il controllo di gestione come già evidenziato, si compone di una struttura da intendersi non solo organizzativa ma anche tecnico-contabile, conosciuta come sistema informativo. Secondo quanto sostenuto da autorevoli studiosi, il controllo consta di due parti: la dimensione statica e quella dinamica⁸⁶. Il sistema informativo, insieme alla struttura organizzativa, esprimerebbe il carattere statico, per contro, l'aspetto dinamico sarebbe incarnato dal processo di controllo.

Il compito del sistema informativo è quello di dare supporto all'esercizio della funzione di controllo ed ai diversi stadi in cui essa può essere articolata, attraverso l'utilizzo degli strumenti tecnico-contabili che raccolgono, producono e comunicano tutte le informazioni utili all'attività di controllo. Un sistema informativo può definirsi tale, infatti, solo se le informazioni che produce sono correlate con i diversi livelli di responsabilità e quindi correlato con l'intera struttura organizzativa⁸⁷ in modo da poter assorbire tutti i flussi informativi e orientarli agli utenti nei modi e nei tempi più opportuni⁸⁸. Il sistema informativo tra l'altro non deve servire solo agli esperti del settore ma deve essere lo strumento «che permetta l'uso dei dati contabili anche a soggetti aziendalmente distanti dalla contabilità»⁸⁹.

Volendo dare una definizione di sistema informativo il Brunetti sottolinea il fine della struttura tecnico-contabile per il controllo di gestione⁹⁰, invece il Bruni lo definisce

⁸⁶ In tal senso si esprime Bergamin Barbato: «La dimensione statica del sistema di controllo di gestione trova nel supporto informativo ad esso dedicato, un pilastro la cui costruzione costituisce un elemento qualificante per il buon funzionamento del sistema nel suo complesso.» BERGAMIN BARBATO. M., (1991), *Programmazione e controllo*, pag. 59.

⁸⁷ Riguardo alla complessità delle informazioni che necessitano, per cui è necessario un collegamento con la struttura organizzativa il Bertini osserva che «In relazione alla sempre maggiore complessità che la gestione presenta, sia sul piano tecnico-produttivo, che su quello delle relazioni azienda-ambiente, la gamma delle informazioni utili per la razionale conduzione dell'azienda si è estesa praticamente all'infinito». BERTINI, U., (1990), *Il sistema d'azienda*, pag. 135.

⁸⁸ Cfr. PIEROTTI, M., (2008).

⁸⁹ CASTELLANO N., (2003), *Controllo di gestione ed informazioni, un approccio integrato*, Milano, Giuffrè editore, pag. 48.

⁹⁰ «Per struttura tecnico- contabile intendiamo l'insieme degli strumenti di misurazione economica degli obiettivi e delle prestazioni che consentono lo svolgimento del controllo di gestione». BRUNETTI G., op. cit., pag. 45.

come «l'insieme organico delle informazioni, quantitative e qualitative, afferenti il sistema aziendale»⁹¹.

Le informazioni che compongono tale sistema e che rappresentano gli input per le decisioni si rifanno sia ai fatti interni dell'azienda sia a quelli esterni verso l'ambiente. A seconda degli obiettivi economici finanziari i dati saranno quantitativi monetari (nel caso in cui l'obiettivo consiste nel ricavo, nel costo ecc.) o quantitativi non monetari (nel caso in cui l'obiettivo mira alle quantità di prodotti o di materie o al numero di ore di manodopera). Questi dati, molto utilizzati nei sistemi di controllo, permettono una misurazione molto oggettiva per valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo a consuntivo. Accanto a questi, poiché il successo di lungo termine si fonda su aspetti non monetari, si rinvenivano anche dati qualitativi per mettere in luce aspetti particolari che non trovano espressione tramite i tradizionali mezzi contabili.⁹²

A riguardo il Bruni, per sottolineare la diversità delle informazioni raccolte in azienda, e di conseguenza l'esigenza di utilizzare sistemi di rilevazione adeguati, vede il sistema informativo racchiudere sia le rilevazioni contabili ed extra-contabili, sia le rilevazioni qualitative.⁹³ In questo modo il processo con cui si rilevano le informazioni prevedono diverse fasi⁹⁴:

- *ricognizione* consistente nell'acquisizione delle informazioni, quantitative e qualitative, dai fatti aziendali;
- *classificazione* dei dati acquisiti per natura;

⁹¹ BRUNI, G., (1990), in *Contabilità per l'alta direzione*, op. cit., pag.102. sulla stessa linea anche il Brusa il quale definisce il sistema informativo come «[...] un insieme di elementi per raccogliere, elaborare, e archiviare dati allo scopo di produrre e distribuire informazioni a tutti i soggetti aziendali che ne hanno bisogno per decidere e operare.» BRUSA L., *Sistemi manageriali*, op. cit., pag. 20.

⁹² Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

⁹³ «Il sistema informativo si organizza nelle seguenti strutture di rilevazione:

- la rilevazione contabile sistematica che, a sua volta, può essere generale e analitica (economica e finanziaria);
- le rilevazioni contabili elementari (trattasi delle cosiddette contabilità: banche, clienti, fornitori, magazzino, cespiti ammortizzabili, paghe, ecc.);
- le rilevazioni extra-contabili o statistiche condotte sulle stesse rilevazioni sopra indicate ovvero su fatti o su aspetti non colti della rilevazione contabile;
- le rilevazioni qualitative assunte a complemento dell'informazione quantitativa.» BRUNI G., op. cit., pag 104.

⁹⁴ Cfr. BRUNI G., op. cit. (1990).

- *sistemazione* cioè imputazione sistematica dei dati nel processo di elaborazione;
- *elaborazione* consiste nel passaggio dalle informazioni elementari a quelle complesse;
- *rappresentazione* delle informazioni elaborate.

Le finalità che possono essere attribuite al sistema informativo aziendale (riassunte nella tabella qui di seguito riportata) sono svariate. La più tradizionale è quella di dare prova dei fatti accaduti; questo aspetto può essere ricondotto alla volontà di documentare il fatto stesso ma anche di stabilire la fonte delle informazioni elementari – normalmente di tipo quantitative – che vanno a elaborarsi in scritture più complesse. Ovviamente un ulteriore scopo è quello di permettere che le informazioni rilevate, classificate ed elaborate, facciano realmente da supporto per le decisioni operative oltre che consentire l’effettuazione di controlli per specifici fatti di gestione⁹⁵. Inoltre come le decisioni operative, così anche le strategie a monte sono conseguenti delle informazioni che derivano dal sistema informativo. Tali informazioni vengono portate alla direzione e dalla stessa analizzate, sia per poter valutare e controllare le posizioni dell’impresa alla luce dei risultati conseguiti, sia per fondare tutte le scelte riguardanti l’impresa. La funzione di rendiconto svolta dal sistema informativo soddisfa, pertanto, la necessità di analizzare l’operato amministrativo dei soggetti interni, fornendo tutte le informazioni – prettamente quantitative – che vengono poi sintetizzate nel bilancio d’esercizio.

Figura 2.4.1.: Le finalità del sistema informativo aziendale

(Fonte: Bruni G., 1996)

DOCUMENTAZIONE:	Per comprovare i fatti amministrativi
MEMORIA:	Per ricordare i dati elementari ed elaborati
OPERATIVITÀ:	Per prendere decisioni ed effettuare controlli sul sistema aziendale
DIREZIONE:	Per il processo decisionale di direzione aziendale (pianificazione, valutazione e

⁹⁵ I controlli tra l’altro sono diretti anche allo stesso sistema informativo per «garantire l’affidabilità del sistema informativo, mediante procedure che verifichino integrità, accuratezza e significatività dei dati». CASTELLANO N., *Controllo di gestione e informazioni*, op. cit., pag. 49.

	controllo della gestione)
RENDICONTO:	Per rendere ragione dell'operato amministrativo nei riguardi del soggetto economico aziendale e dei terzi in genere.

Elemento unificante tra il sistema di controllo ed il sistema informativo è la contabilità direzionale, l'output di quest'ultimo definito dal Brunetti come «quella parte di sistema informativo a valore che fornisce gli elementi necessari per esercitare il processo di controllo.»⁹⁶ Per la costruzione di un modello di contabilità direzionale si assorbono innanzitutto le informazioni derivanti dal sistema informativo aziendale e, in via secondaria, anche da sistemi informativi esterni (per esempio ci si rifà a fatture ricevute dai fornitori, le note di accredito e di addebito ecc.) e dalla ricognizione diretta di informazioni originarie (che possono essere fatture inviate ai clienti, ricevute bancarie trasmesse all'incasso, ecc.)⁹⁷. Il sistema informativo rappresenta, dunque, la fonte basilare dei dati che si inseriscono nel processo di elaborazione nella contabilità direzionale. Quest'ultima non deve essere intesa come un nuovo sistema a sé stante e né si identifica con uno dei diversi sub-sistema che fanno parte del informativo generale, bensì questo si propone di «[...] organizzare, sistematicamente, l'utilizzazione dei flussi informativi, attraverso un ragionato processo selettivo e aggregativo dei dati aziendali»⁹⁸. In qualche caso si dovranno trasferire semplicemente le informazioni direttamente da alcune aree o sub-sistemi, che fanno parte del sistema informativo generale, in altri casi si tratterà di selezionare e sintetizzare le informazioni, in altri ancora si tratterà di elaborare opportunamente i dati acquisiti.

⁹⁶ BRUNETTI G., op. cit., pag. 45.

⁹⁷ Il Brunetti afferma che «[...] la contabilità direzionali si avvale di più sistemi contabili e informativi, il cui elemento unificante è costituito dal rapporto di gestione (reporting), vale a dire dall'insieme di documenti periodici che devono essere prodotti per soddisfare le esigenze del controllo.» BRUNETTI G., op. cit., pag. 46.

⁹⁸ BRUNI G., op. cit., pag 119.

Per il Brunetti la contabilità direzionale si avvale di più sistemi contabili e informativi ma normalmente si individuano⁹⁹:

- contabilità generale,
- contabilità analitica,
- sistema di budget e standard,
- sistema delle variazioni (*variance analysis*).

2.4.1. La contabilità generale

Il sistema di contabilità generale è lo strumento più tradizionale capace di rappresentare il sistema informativo aziendale e su cui fondare le scelte, perché anche laddove la decisione non è riferita propriamente all'efficienza, la conoscenza di dati quantitativi risulta comunque molto utile.

La contabilità come disciplina di rilevazione delle grandezze aziendali ha subito nel corso degli anni un sostanziale processo di sviluppo. Le prime rilevazioni dei fatti di gestione nascono in età medievale perché in quel periodo nascono le prime attività mercantili e bancarie¹⁰⁰. In quel periodo infatti, nasce l'esigenza di conservare traccia delle operazioni avvenute, soffermandosi solo sulla rilevazione dell'aspetto *monetario* ponendo in primo piano la dimensione *patrimonio*. Successivamente si è affermato il pensiero dello Zappa il quale evidenzia l'aspetto economico con cui osservare i fatti aziendali ponendo come principale obiettivo conoscitivo la periodica determinazione del reddito.

Dal punto di vista informativo, il sistema di contabilità generale, risulta composto da un insieme di rilevazioni sistematiche relative ai rapporti di scambio, analizzati sotto l'aspetto economico e finanziario che l'azienda intrattiene con l'ambiente esterno¹⁰¹. Dello stesso avviso è anche il Bruni, il quale attribuisce alla contabilità generale il requisito dell'oggettività in quanto i fatti di gestione vengono rilevati nello specifico

⁹⁹ Cfr. BRUNETTI G. (1999).

¹⁰⁰ BRUNI, G., op. cit., pag. 101.

¹⁰¹ BANDETTINI, A., (1980), *Controllo di gestione. Aspetti tecnico-contabili*.

momento in cui avviene lo scambio con le terze economie¹⁰². Il Brunetti nello specifico evidenzia come scopo della contabilità generale quello di evidenziare la situazione finanziaria derivante dagli accadimenti aziendali¹⁰³. Secondo la Salvioni, invece, la contabilità generale dovrebbe servire per dare le informazioni giuste affinché si possano effettuare i controlli quali-quantitativi a livello di singole classi di valore¹⁰⁴.

Le rilevazioni effettuate nella contabilità generale, insieme ad ulteriori elementi, permettono di redigere il bilancio di esercizio – principale strumento di comunicazione verso l'esterno – consistente nella rappresentazione periodica della situazione finanziaria, patrimoniale e del risultato economico relativo all'intervallo considerato. La sistematicità e la continuità con cui vengono effettuate le rilevazioni attraverso il metodo della partita doppia conferiscono al sistema contabile un buon livello di attendibilità, indispensabile per la comunicazione delle informazioni verso l'esterno.

Il bilancio, alla cui costruzione è rivolta la contabilità generale, nella sua composizione completa si compone¹⁰⁵ di conto economico – stato patrimoniale – rendiconto finanziario – nota integrativa. Deve essere redatto in modo veritiero, chiaro e corretto secondo quanto previsto dall'art. 2423 c.c. e soprattutto si devono seguire logiche di trasparenza evitando le usuali interferenze fiscali che portano alla distorsione dei valori e allo scadimento della qualità dei bilanci. Un importante sviluppo dell'informazione connessa al bilancio è rappresentato dalla redazione dei bilanci infrannuali, che aumentano la frequenza del controllo gestionale, da interpretare comunque in chiave prospettico-evolutiva. L'informativa aziendale derivante dal bilancio secondo il Bastia può anche essere elaborata mediante un'analisi generale di diversi strumenti quali¹⁰⁶:

- conto economico riclassificato – o in forma scalare con evidenziazione del valore aggiunto oppure per funzioni – capace di esprimere il risultato operativo;

¹⁰² Cfr. BRUNI, G., (1996).

¹⁰³ «Lo scopo precipuo di questo sistema [...] è di mettere in evidenza in modo continuo le mutevoli posizioni di debito e di credito che sorgono nei confronti di terzi che erano in contatto con l'impresa nella sua attività di scambio, vale a dire clienti, fornitori, istituti di credito, ecc.». BRUNETTI, G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, op. cit., pag. 47.

¹⁰⁴ Cfr. SALVONI D. M., (1997), *IL sistema di controllo della gestione*.

¹⁰⁵ Ovviamente facciamo riferimento ai bilanci redatti sulla base di quanto previsto dai principi contabili nazionali (n. 12) e dagli articoli del codice civile (2423 e seguenti).

¹⁰⁶ Cfr. BASTIA, P., (2001).

- rendiconto finanziario – o in forma contabile o in forma scalare – per mettere in luce il flusso di cassa aziendale (*cash-flow*);
- stato patrimoniale riclassificato, anch'esso in forma contabile e in forma scalare, con alternative dello schema a cinque aggregati patrimoniali costituiti per ordine di liquidità/esigibilità o dello schema atto a configurare il capitale investito netto (CIN);
- indici economici-finanziari secondo la tipica articolazione dell'«albero DuPont».

2.4.2. La contabilità analitica

La contabilità analitica (CO. AN.), insieme a quella generale (CO. GE.), rappresentano i «due fondamentali strumenti della contabilità direzionale»¹⁰⁷. La contabilità analitica, però, a differenza di quella generale – che rileva le sole operazioni che implicano un rapporto di scambio con l'ambiente esterno – svolge un ruolo ad essa complementare, focalizzando l'attenzione sulle operazioni interne all'azienda e fornisce i principali dati consuntivi per l'attività direzionale andando ad elaborare informazioni analitiche sui costi¹⁰⁸ e ricavi di vari oggetti. Questa complementarietà si individua anche confrontando il ruolo delle due diverse contabilità¹⁰⁹. La contabilità analitica è un tipo di contabilità interna in quanto le informazioni che fornisce non fuoriescono dall'azienda, anzi sono rivolte ai manager interni singoli risultati analitici (che rappresentano l'andamento dei singoli centri di responsabilità) dalla cui unione ne deriva l'andamento generale dell'azienda. La contabilità generale, insieme al bilancio che ne deriva, sono destinati a soddisfare esigenze informative esterne e perciò seguono

¹⁰⁷ FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), *Pianificazione e controllo*, vol. 2, pag. 1.

¹⁰⁸ Conosciuta anche come contabilità dei costi oppure contabilità analitica industriale.

¹⁰⁹ Il Bandettini sottolinea come tra le due contabilità esista complementarietà specificando che «[...] le conoscenze analitiche prodotte dalle contabilità sezionali interessano i capi intermedi o comunque i dirigenti di grado inferiore, quelli sintetiche riguardano essenzialmente l'alta direzione e le relative decisioni strategiche». BANDETTINI A., (1980), op. cit., pag. 27.

rigide metodologie e schemi dettati dalla legge per dare alle informazioni fornite quella veste di ufficialità necessaria per renderle attendibili¹¹⁰.

La loro complementarietà fa sì che ci sia integrazione tra la contabilità generale e contabilità analitica che può aver luogo con diverse alternative quali: il sistema unico contabile, sistema duplice contabile o sistema duplice misto¹¹¹.

Il *sistema contabile unico* prevede nella contabilità generale la rilevazione per natura di costi e ricavi e la successiva riclassificazione per destinazione. I costi e i ricavi specifici sono attribuiti senza alcuna difficoltà, mentre per i costi comuni non imputabili si considerano a livello complessivo. In questo modo vi è l'utilizzo di un solo criterio alternativo a quello usato in contabilità generale. La rigidità che investe tale sistema non gli permette di essere utilizzabile in contesti dinamici per soddisfare esigenze conoscitive flessibili.

Il *sistema duplice contabile* prevede la tenuta di due contabilità, entrambe di partita doppia, effettuando un'integrazione tra la contabilità analitica con quella generale utilizzando dei conti di collegamento. In tal modo, nonostante resta la subordinazione tra le due contabilità, il sistema informativo si presenta più flessibile.

Il *sistema duplice misto*, prevede la tenuta della contabilità analitica extra-contabilmente senza la presenza di conti di ripresa o collegamento.¹¹² In questo modo si concilia sia l'esigenza di avere informazioni attendibili in contabilità generale sia l'esigenza di flessibilità nelle rilevazioni in contabilità analitica (soddisfatta con la mancanza di rigidità con cui vengono effettuate tali rilevazioni)

I due sistemi contabili nonostante i molti punti in comune, sono anche molto differenti poiché la contabilità analitica rispetto alla contabilità generale, si caratterizza per una maggiore analiticità, perché partendo dai dati raccolti dalla contabilità generale vengono effettuate ulteriori elaborazioni – spaziali e temporali – anche se pecca di accuratezza perché si tratta di un sistema rivolto all'interno in cui valutazioni soggettive sono

¹¹⁰ Cfr. PAGANELLI O.,(1973), *La contabilità analitica d'esercizio*, Bologna, Patron. Cfr. CASTELLANO N., (2003).

¹¹¹ Cfr. CASTELLANO N., (2003). BRUSA L., (2000).

¹¹² Cfr. BRUSA L., (2000).

necessarie per determinare i risultati particolari.¹¹³ Nello specifico, il Bruni chiarisce, vengono ripresi dalla contabilità generale «i valori elementari di conto, ovvero rilevandoli congiuntamente con questa [...], ci si sofferma su specifici aspetti della gestione finanziaria ed economica ne raccolgono e ne elaborano gli sviluppi più analitici e quindi più particolari»¹¹⁴. Ulteriore differenza rilevante risulta il maggiore orientamento al futuro e la maggiore tempestività¹¹⁵ perché è importante avere informazioni “fresche” per modificare, laddove è concesso, la gestione corrente. In altri termini, per la gestione interna sono più utili dati approssimati e tempestivi piuttosto che dati esatti avuti con ritardo. Il ritardo può impedire di correggere in tempo una situazione interna non favorevole provocando seri danni all'azienda nel suo complesso¹¹⁶.

¹¹³ Cfr. CASTELLANO N., (2003).

¹¹⁴ BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione*, op. cit., pag. 125.

¹¹⁵ Cfr. MARCHI, L., (1993), *I sistemi informativi aziendali*.

¹¹⁶ Il Brunetti sostiene che si deve trovare un «[...] giusto equilibrio tra la precisione nella misurazione dei fenomeni sotto esame e la tempestività dell'informazione. Tra un dato preciso al cento per cento, ma in ritardo, ed uno attendibile all'ottanta per cento, ma tempestivo, il controllo necessariamente preferisce quest'ultimo.» BRUNETTI G., op. cit., pag. 60.

Nella tabella¹¹⁷ qui di seguito sono riportate le due diverse contabilità messe a confronto.

	Contabilità gestionale	Contabilità analitica
Scopo	Redazione del bilancio d'esercizio con evidenziazione del reddito e del capitale di funzionamento	Rielaborazione di dati di costo e di ricavo per l'attività decisionale e di controllo
Momento di rilevazione	Manifestazione di variazione numeraria	Utilizzazione dei fattori produttivi (costi)
Ampiezza rilevazioni	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica
Classificazione	Per natura ossia per origine	Per destinazione
Destinatari	Principalmente soggetti esterni (bilancio civilistico e fiscale)	Esclusivamente verso utenti del interni: management per svolgere un'informativa interna
Metodologia di rilevazione	Partita doppia	Partita doppia basata su rilevazioni extra contabili.
Obbligatorietà giuridica	Obbligatoria per legge	Non obbligatoria
Periodo considerato	Intero esercizio	Periodi infra-annuali.

Tradizionalmente la contabilità analitica è sempre stata considerata come strumento utile per il controllo dell'efficienza anche se, come afferma la Bergamin Barbato, questa è una limitazione attribuita dai progettisti del sistema e non per le sue caratteristiche. Tale strumento contabile è adeguato sia per lo svolgimento del controllo improntato sull'efficienza che per il controllo dell'efficacia¹¹⁸.

Anche il Bruni sottolinea la capacità della contabilità analitica nella funzione di controllo dell'efficienza perché la considera come lo «strumento operativo attraverso il quale si provvede a dare misura continua e analitica al processo di formazione dei costi aziendali (industriali in primo luogo, ma anche commerciali e amministrativi) per il controllo dell'efficienza nell'impiego delle risorse produttive (fattori materiali, servizi e

¹¹⁷ Fonte: CINQUINI L. (2008), *Sistemi per l'analisi dei costi, Fondamenti di Cost Accounting*, volume I, 3° edizione, Torino, Giappichelli editore.

¹¹⁸ Cfr. BERGAMIN BARBATO, M., (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. (ANSELMINI L., DEL BENE L., DONATO F., *Elementi per il controllo di gestione*)

lavoro) e per una più attenta definizione delle responsabilità di coloro ai quali tali risorse sono affidate (per centri di costo o di profitto)»¹¹⁹.

Tra gli scopi fondamentali assolti da tale contabilità si riscontrano non solo quello della misurazione dell'efficienza ma anche: la capacità di determinare alcune voci del bilancio quali le rimanenze di magazzino, la capacità di supportare alcune decisioni¹²⁰ relative, ad esempio, al calcolo del punto di pareggio, alla determinazione dei prezzi di vendita o della redditività di alcune produzioni¹²¹.

Le informazioni prodotte dalla contabilità analitica devono avere un fondamento, cioè devono concretamente essere di supporto ai processi di governo aziendale. Tanto è vero che il sistema di contabilità analitica si definisce in relazione alle esigenze conoscitive che deve soddisfare¹²². È importante perciò progettare in maniera rigorosa il sistema di contabilità analitica in funzione delle finalità conoscitive perché un'errata progettazione potrebbe condurre a errori decisionali derivanti dall'utilizzo di informazioni non idonee e distorte.

Il Bastia mostra le fasi procedurali tipiche della contabilità analitica quali¹²³:

- Classificazione attraverso la quale si determinano i costi dei singoli fattori produttivi riclassificati per natura;
- Localizzazione con la quale, partendo dai conti imputabili ai centri, si vogliono determinare i costi dei centri distinti in centri produttivi, centri ausiliari, centri di servizi;

¹¹⁹ BRUNI G., (1990), op. cit., pag. 114.

¹²⁰ Il Brunetti tra i calcoli di convenienza in cui è funzionale la contabilità analitica prevede:«[...] dalla definizione dei prezzi di vendita, dal calcolo di convenienza tra acquistare certi semilavorati o produrli autonomamente, alle valutazioni che hanno riguardo alla combinazione dei prodotti da collocare nel mercato o alla combinazione dei fattori produttivi da impiegare nella produzione..». BRUNETTI G., op. cit., pag. 49.

¹²¹ Cfr. BRUSA L., (1995), *Contabilità dei costi. Contabilità per centri di costo e activity based costing*, Milano, Giuffrè, 2° edizione; Cfr. CODA V., (1968), *I costi di produzione*, Milano Giuffrè; Cfr. SAITA M., (1977), *La contabilità industriale*, in ARDEMANI E. (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale: controllo e finanza*, 2° edizione, Milano, Isedi.

¹²² BASTIA, P., (1992), *Analisi dei costi. Evoluzione degli scopi conoscitivi*, Bologna, Clueb, pag.23. L'autore afferma a tale proposito: «i dati di costo ottenuti dall'analisi non assumono un valore assoluto, bensì relativo rispetto ad un prescelto fine conoscitivo. Esistono più configurazioni di costo diversi per scopi conoscitivi diversi».

¹²³ Cfr. BASTIA P. (2001).

- Ribaltamento con la quale si vanno a trasferire i valori dai centri ausiliari e di servizi ai centri produttivi;
- Imputazione finalizzata alla determinazione del costo finale di produzione o di altri oggetti ultimi di analisi.

2.4.3. Il budget

Il budget può essere inteso come il risultato di un processo mediante il quale si fissano gli obiettivi e si procede ad una allocazione di risorse tra le unità organizzative. Mentre i due sistemi contabili rappresentano i fatti di gestione solo a consuntivo, con il budget si prende in esame la dimensione prospettica il quale, con la fissazione degli obiettivi, fa da supporto all'attività direzionale in fase antecedente¹²⁴.

Il budget ha diversi ruoli e funzioni all'interno dell'azienda. Sicuramente è lo strumento previsionale¹²⁵ per eccellenza della programmazione ed inoltre è considerato come «il momento attuativo della strategia»¹²⁶: tutti gli obiettivi strategici delineati durante l'attività di pianificazione strategica, vengono riportati in termini analitici ed operativi - mediante la pianificazione operativa o programmazione - in piani formalizzati (relativi a diversi orizzonti temporali) affinché gli obiettivi vengano espressi in termini quantitativi e assegnati ai diversi livelli della struttura organizzativa¹²⁷. In questo modo non solo viene deciso come distribuire le risorse alle unità ma si favorisce la divisione del lavoro tra i manager chiarendo a ciascuno ciò che l'azienda si aspetta da essi¹²⁸.

¹²⁴ «La formazione del budget avviene, com'è ovvio, prima del periodo di cui si vuole programmare la gestione.» BRUSA L., DEZZANI F., (1983), *Budget e controllo di gestione*, Milano, Giuffrè, pag. 231.

¹²⁵ Tanto è vero che lo stesso Brusa associa al termine budget quello di bilancio preventivo. In più chiarisce che tale affermazione non è errata «[...] perché in effetti il processo di budgeting in azienda si conclude normalmente con la redazione di un bilancio preventivo per l'anno a venire.» BRUSA L., op. cit., pag.83.

¹²⁶ ANSELMi L., DEL BENE L., DONATO F., op. cit., pag. 55.

¹²⁷ «Attraverso il budget viene deciso ciò che deve essere fatto, le modalità mediante le quali questo è possibile e cioè le risorse disponibili e/o acquisibili, il timing delle azioni, i responsabili». ANSELMi L., DEL BENE L., DONATO F., op. cit., pag. 54.

¹²⁸ Il Brusa considera il budget secondo due profili: «[...] come budget per «programmi», cioè come definizione e quantificazione dei programmi principali che l'impresa intende realizzare Come budget

Questa chiarezza negli obiettivi fa sì che l'attività di ogni persona sia orientata verso un fine comune; si agisce sulla motivazione degli operatori garantendo l'allineamento dei comportamenti dei singoli al comportamento strategico definito dall'azienda.¹²⁹

Inoltre questi obiettivi assumono la veste di parametro – in quanto il budget è uno strumento appartenente anche alla sfera del controllo – utile a consuntivo per valutare le performance dei soggetti che hanno operato in quel determinato centro nonché per evidenziare eventuali scostamenti da quanto si era programmato.

Il budget non deve comunque essere considerato solo come uno strumento previsionale rigido perché nel momento in cui gli obiettivi generali vengono tradotti in quelli particolari, le politiche prese a monte subiscono un'ulteriore rivisitazione circa la loro fattibilità. Infatti in questa visione, secondo la Bergamin Barbato, «la programmazione è un fondamentale momento di verifica e di ripensamento delle scelte strategiche che può condurre a modifiche dei piani, non soltanto per la constatazione di sopravvenute difficoltà alla loro attuazione, ma come occasione di rianalisi dei presupposti e di trasmissione di stimoli sulla base dei segnali che l'ambiente manda all'organizzazione»¹³⁰.

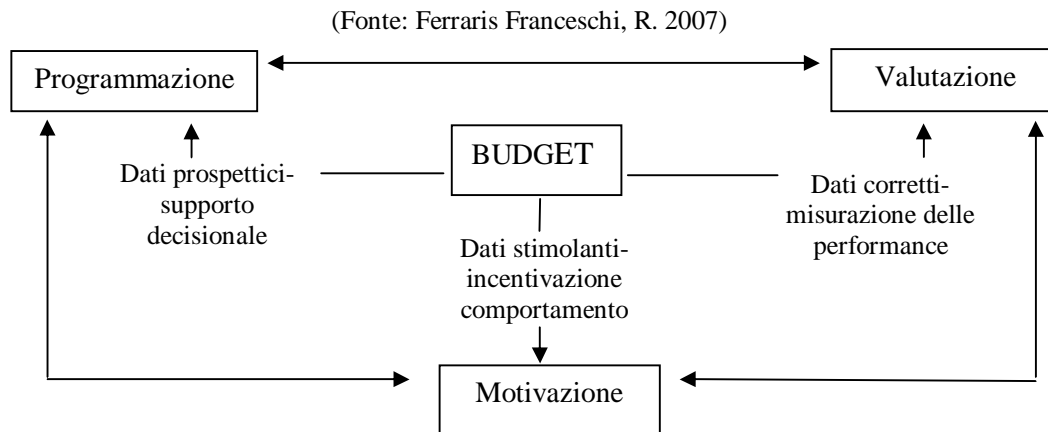
In sintesi, le principali funzioni che possono essere assegnate al budget sono la programmazione, la motivazione e la valutazione come evidenza lo schema qui di seguito.

«di responsabilità», cioè come un programma suddiviso per centri di responsabilità, con il quale si collegano gli obiettivi di gestione alla responsabilità delle persone poste a capo dei centri stessi.» BRUSA L., DEZZANI F., op. cit., pag. 104-105.

¹²⁹ A riguardo Bandettini definendo il budget come «[...] lo strumento che vincola tutti gli organi aziendali» individua per la sua compilazione due fasi: «[...] 1) formulare un programma e comunicarlo all'organo o agli organi interessati; 2) controllare l'esecuzione di detto programma». BANDETTINI A., (1980), op. cit., pag. 169.

¹³⁰ BERGAMIN BARBATO, M., (1991), *Programmazione e controllo*, op. cit., pag. 324.

Figura 2.4.3.1.: Le funzioni del sistema di controllo di gestione



In letteratura si individuano diverse definizioni di budget. È visto come «[...] un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di «breve» periodo definiti nell’ambito di un piano strategico o di «lungo» periodo»¹³¹. Può essere definito «come quella parte del sistema informativo che raccoglie un insieme di informazioni economiche relative ad obiettivi, piani e programmi di gestione rilevati antecedentemente rispetto al loro materiale svolgimento»¹³². Oppure il budget è visto come «un piano quantitativo, espresso normalmente in termini monetari, che copre uno specifico periodo temporale, generalmente un anno»¹³³.

Nonostante le numerose definizioni si riconoscono a tale strumento caratteristiche basilari condivise¹³⁴:

- la globalità in quanto comprende tutti i vari processi, tutte le varie aree, tutte le funzioni caratterizzanti la gestione aziendale;
- l’articolazione per centri di responsabilità per guidare i comportamenti tanto dell’alta direzione quanto delle restanti sotto-unità organizzative;

¹³¹ BRUSA L., *Sistemi manageriali*, op. cit., pag. 84.

¹³² BUBBIO, A (a cura di), (1989), *Contabilità analitica per l’attività di direzione*, Milano, Unicopli, pag. 46.

¹³³ CERBIONI, F., (2000), *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Torino, Giappichelli, pag. 67.

¹³⁴ Cfr. BRUSA L., DEZZANI F., *Budget*, op. cit.; cfr. BRUSA L., (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*.

- l'articolazione per periodi infrannuali per esercitare la funzione di orientamento e guida in maniera efficace, tenendo conto dei fenomeni congiunturali che possono caratterizzare gli andamenti d'esercizio¹³⁵;
- la traduzione delle grandezze in termini economici-finanziari il che permette da un lato il consolidamento dei vari budget settoriali, nonché la diffusione dei vari obiettivi utilizzando un linguaggio universalmente comprensibile.

2.4.4. Il sistema delle variazioni

L'ultimo elemento componente la contabilità direzionale secondo il Brunetti sono gli scostamenti tra valori programmati nel budget e valori realizzati¹³⁶.

L'analisi degli scostamenti secondo la Corsi rappresenta lo strumento, insieme al budget, attraverso il quale si effettua in maniera diretta la guida nella gestione aziendale. Per l'autore l'analisi degli scostamenti «[...] traduce in termini quantitativi i programmi aziendali, arrivando a determinare gli obiettivi di sintesi che convergono in un sorta di schemi di bilancio a preventivo, corredati anche da documenti programmatici della situazione finanziaria e monetaria; il secondo rappresenta, invece, il momento di apprendimento del processo di controllo e di eventuali azioni di rettifica.»¹³⁷

In altri termini, come già si è detto, il budget è lo strumento formalizzato *ex-ante* – cioè prima del periodo in cui si vuole programmare la gestione – ma utilizzato parimente *ex-post* perché gli standard racchiusi nel budget fungono da parametri per capire il livello

¹³⁵ Il periodo di riferimento del budget è rappresentato da un arco temporale definito (di solito l'anno), per poi essere articolato in segmenti temporali di più breve e di pari durata, tra di loro consecutivi..

¹³⁶ Per il Brunetti è «[...] un insieme di variazioni influenti sui costi di produzione e sui ricavi di vendita e che derivano da un processo di scomposizione fondato su una logica differenziale, “nel senso che ciascuna variazione elementare è la differenza fra costi di produzione” o ricavi di vendita “determinati in due ipotesi alternative che si diversificano a motivo di una variabile configurata, in un'ipotesi, secondo quanto programmato e, nell'altra ipotesi, secondo quanto verificatosi nella realtà”». BRUNETTI G., *Controllo di gestione*, op. cit., pag.50.

¹³⁷ Cfr. CORSI, K. (2003), *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Milano, Giuffrè, pag. 59.

di raggiungimento dello stesso obiettivo. Perciò ad attività conclusa si confrontano i risultati con quanto si era programmato al fine di evidenziare eventuali variazioni.

Il procedimento di determinazione delle variazioni, quindi, viene utilizzato per rispondere a precisi interrogativi: perché lo scostamento; chi è il responsabile; come operare per rimediare. Tali quesiti vengono affrontati seguendo uno schema fornito dagli autori Brusa-Dezzani che prevede i seguenti passaggi¹³⁸:

- a. confronto dei valori di budget con i valori consuntivi e determinazione degli scostamenti complessivi;
- b. scomposizione degli scostamenti complessivi nei correlati scostamenti elementari;
- c. individuazione dei responsabili all'interno dell'azienda di tale differenza;
- d. individuazione delle cause determinanti degli scostamenti elementari;
- e. determinazione delle eventuali azioni correttive.

Da questo confronto si possono verificare casi in cui è errato il livello o la natura dell'obiettivo che vanno corretti tempestivamente, oppure può emergere che le operazioni non sono state effettuate secondo quanto previsto, oppure ancora si può realizzare che le differenze si sono manifestate ma non inducono a interventi correttivi. Le cause sfavorevoli di scostamento individuate da Bastia sono¹³⁹:

- scostamenti di efficienza legata a sprechi in termini o di quantità o in termini di costo;
- scostamenti di prezzo, dovute a instabilità negativa del prezzo di mercato commisurata ai fattori produttivi utilizzati come materie prime, manodopera, ecc.;
- scostamenti di volume determinati da variazioni dei volumi effettivamente prodotti rispetto a quelli di budget;
- scostamenti di *mix* provocati da modificazioni effettive della composizione del mix produttivo rispetto a quello programmato.

¹³⁸ Cfr. BRUSA L., DEZZANI F., (1983).

¹³⁹ Cfr. BASTIA P., (2001).

Ovviamente l'analisi degli scostamenti costituisce un passaggio importante nel quale i manager coinvolti devono avere piena fiducia¹⁴⁰ poiché è dall'attendibilità di tale strumento che dipende tutto il meccanismo premiante che è alla base del sistema di controllo manageriale. In altri termini, con l'analisi degli scostamenti scattano l'erogazioni di premi nel caso siano raggiunti gli obiettivi, e delle punizioni nel caso inverso di non raggiungimento dei risultati¹⁴¹.

2.5. Il reporting

Le informazioni elaborate dalla contabilità generale, dalla contabilità analitica, dal budget e anche quelle derivanti dall'analisi degli scostamenti vengono fatte confluire in un ulteriore strumento di comunicazione per la direzione quale il *reporting*. Senza questo strumento molte informazioni risulterebbero indisponibili per la lettura e per l'interpretazione, ovvero sarebbero accessibili a pochi. Il compito del *reporting* è perciò quello di rappresentare in maniera adeguata i dati aziendali magari utilizzando prospetti, tavole, schemi, grafici, e tutti gli strumenti che possono risultare utili per la trasmissione delle informazioni e per la loro interpretazione¹⁴². A riguardo Brunetti afferma che «[...] mentre la programmazione costituisce un input del sistema di contabilità direzionale, il *reporting* ne rappresenta la naturale sintesi o output.»¹⁴³.

Nello schema del Brunetti il *reporting* non costituisce un elemento diretto della struttura tecnico-contabile, bensì si pone come intermediario tra i dati grezzi derivanti dal sistema contabile o extracontabile ed i fabbisogni informativi di questi stessi dati da parte dei vari utenti. Si delinea quindi un collegamento tra la struttura organizzativa e la struttura informativa in quanto il sistema di report comprende «l'insieme dei mezzi di trasmissione e comunicazione delle informazioni generali prodotte dalla struttura stessa, e predisposte per il supporto dei processi gestionali e per il controllo di gestione»¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Per questo si tende a scegliere misure oggettive anche se non sempre efficaci.

¹⁴¹ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

¹⁴² Cfr. BASTIA P., (2001).

¹⁴³ BRUNETTI G., *Il controllo di gestione*, op. cit., pag. 56.

¹⁴⁴ CASTELLANO N., *Controllo di gestione ed informazioni*, op. cit., pag. 29.

Un aspetto rilevante del *reporting* riguarda il suo contenuto cioè la natura, la quantità e la qualità dell'informazione fornita; ma soprattutto notevole deve essere la capacità di motivare i diversi destinatari alla lettura delle informazioni che il *reporting* fornisce.¹⁴⁵ Come ogni processo di comunicazione anche il *reporting* si pone l'obiettivo di soddisfare la "sete" conoscitiva richiesta¹⁴⁶; per questo la scelta dei simboli che rappresentano l'informazione deve essere accurata, precisa, efficace affinché l'informazione ricevuta dal destinatario ne guidi i comportamenti nella maniera voluta¹⁴⁷. Il sistema di *reporting* a riguardo deve essere **flessibile**, per adattarsi ai cambiamenti dei fabbisogni informativi, deve **sintetizzare le informazioni** per far fluire solo quelle rilevanti¹⁴⁸ rispetto ad uno specifico scopo conoscitivo; ed infine deve essere **tempestivo**¹⁴⁹ per consentire l'utilizzo in tempo utile dei dati da parte del soggetto decisore.

I dati che contiene un *report* sono molteplici¹⁵⁰, per cui accanto a quelli di derivazione contabile espressi in valore, saranno evidenziate¹⁵¹:

¹⁴⁵ Cfr. BASTIA P., (2001).

¹⁴⁶ Le informazioni riportate nei report devono consentire «[...] il trasferimento delle conoscenze ai vari livelli della struttura organizzativa e ai vari interlocutori aziendali sulla base di informazioni non frammentarie, tempestive e rilevanti per i soggetti ai quali queste sono rivolte, quindi per la finalità per cui sono prodotte». IACOVIELLO G., (2007), in *Pianificazione e controllo, analisi, valutazioni e strumenti*, vol 2, op. cit., pag. 140.

¹⁴⁷ Cfr. MARCHI, L., (1993), *I sistemi informativi aziendali*. (CASTELLANO N., *Controllo di gestione ed informazioni*).

¹⁴⁸ Il Brunetti specifica che i dati raccolti dal report devono essere solo «[...] quelli che servono per conseguire gli specifici obiettivi di conoscenza prestabiliti. La confusione nel reporting di dati per il controllo e per le decisioni con dati ... contabili ... procura.. effetti distorcenti , e talvolta assai dannosi in termini di efficacia , del flusso informativo.» BRUNETTI G., op. cit., pagg. 57-58.

¹⁴⁹ Per il Brunetti l'intervallo temporale intercorrente tra il verificarsi di un evento e la rappresentazione dello stesso all'interno di un report deve essere breve. (si veda nota n. 118). Il Brusa invece associa la tempestività dell'informazione «[...] prima ancora che agli strumenti contabili [...] ai meccanismi di controllo; ad esempio un meccanismo di feed-back è di regola meno tempestivo di un meccanismo di feed-forward». BRUSA L., DEZZANI F., op. cit., pag. 330.

¹⁵⁰ A riguardo la Iacoviello sottolinea come per avere una visione completa a 360° sulla realtà aziendale non ci si deve limitare solo ai risultati desunti dagli scostamenti: «I report tradizionali, basati esclusivamente sull'analisi degli scostamenti, presentano punti di debolezza se ad essi viene attribuito un ruolo fondamentale nel processo decisionale.» IACOVIELLO G., (2007), in *Pianificazione e controllo, analisi, valutazioni e strumenti*, vol 2, op. cit., pag.146.

¹⁵¹ Cfr. BASTIA P., (2001).

- grandezze non monetarie di tipo fisico-tecnico perché il contenuto del report consiste in misurazioni di input – in termini di consumo – o di output – in termini di quantità prodotte –;
- indicatori gestionali complessi nel caso si rappresentano calcoli di efficienza, indici dei rendimenti, o percentuali di saturazione;
- indicatori gestionali commerciali relativi ai clienti, al numero di ordini acquisti ricevuti, o ancora relativi ai contatti di nei canali del commercio elettronico;
- indicatori di qualità relativi al numero di reclami ricevuti, al numero di resi, al numero di difetti dei prodotti, alla percentuale di scarti di prodotto, ai tempi di attesa del cliente allo sportello, numero di guasti, ecc.

Con il report si trasferiscono sulla base delle richieste degli operatori della struttura le informazioni di diversa natura. Volendo fare una differenziazione tra i report a seconda della finalità che hanno si distinguono i *reporting* con carattere valutativo – in cui l'obiettivo è valutare le prestazioni del responsabile cui il report è indirizzato – e quelli con il cui contenuto è informativo – nel caso le informazioni vengano portate a conoscenza dell'operatore per svolgere la propria attività¹⁵².

Il Bruni invece fa una distinzione tra report diretti alla direzione operativa, tra i quali l'*information report*, il *performance report* ed il *control report*, e quelli diretti alla direzione strategica che si distinguono in quelli funzionali per la pianificazione strategica e quelli funzionali per il controllo strategico.¹⁵³

Procedendo per ordine, l'*information report* ha come obiettivo quello di fornire un quadro generale dell'andamento aziendale affinché si possa valutare in profondo la situazione dell'azienda, come quella commerciale (vendita, mercato, clientela), l'area produzione (processi, impianti, prodotti), l'area amministrativa (personale, affari generali, procedure organizzative e informative). Il *performance report* fornisce invece informazioni sui risultati derivanti dalle grandezze reddituali e dalla relativa analisi effettuata con gli indici. Il *control report* raccoglie informazioni circa il rapporto preventivo-consuntivo derivanti dall'analisi degli scostamenti per correggere eventualmente la direzione di marcia.

¹⁵² Cfr. ANSELMi, L. – DEL BENE, L. – DONATO, F., (1996).

¹⁵³ Cfr. BRUNI, G., (1990), *Contabilità per l'alta direzione*. Cfr. ANSELMi, L. – DEL BENE, L. – DONATO, F., (1996).

Per quanto riguarda i *report* diretti alla direzione strategica, il primo, ovvero il rapporto dedicato alla pianificazione strategica consiste in un lavoro, elaborato dall'alta direzione e consulenti esterni, che partendo dai valori insiti nella cultura dell'azienda e analizzando tutti i fattori esterni e interni condizionanti, fissa gli obiettivi le azioni strategiche e le politiche aziendali. Per ultimo, con tale documento, si va anche a definire per ciascuna area la pianificazione operativa pluriennale.

Il secondo report diretto all'alta direzione, il rapporto di controllo strategico, da una rappresentazione dei risultati derivanti dall'attuazione della strategia. In questo modo si evidenziano cause di successo e di insuccesso e si indaga se derivano dall'area operativa o da quella strategica. Tale rapporto verifica se le condizioni preliminari sulle quali gli obiettivi sono state scelte esistono e sono ancora perseguibili perché in alternativa fornisce le eventuali correzioni al sistema per ripristinare l'efficacia.

2.6. Il processo

Il controllo di gestione si compone di una parte statica e di una dinamica. Secondo la visione della Bergamin Barbato¹⁵⁴ la componente dinamica è rappresentata dal processo, mezzo attraverso il quale esiste un sistema di pianificazione e controllo, che permette di attuare e implementare le strategie aziendali.

Questo meccanismo si caratterizza da cinque fasi logiche¹⁵⁵:

- definizione degli obiettivi e diffusione degli stessi ai responsabili dei vari centri di responsabilità;
- misurazione dei risultati effettivamente raggiunti;
- confronto tra quanto raggiunto e quanto programmato nel budget;
- analisi delle cause degli scostamenti tra risultati ed obiettivi;
- attuazione delle azioni correttive attraverso un'eventuale ridefinizione e rassegna degli obiettivi.

¹⁵⁴ Cfr. BERGAMIN BARBATO, M., (1991).

¹⁵⁵ Cfr. BRUNETTI, G., (1992).

Alcuni di questi passi sono stati già delucidati nei paragrafi precedenti. Si richiama la struttura organizzativa in cui si sono evidenziati i vari centri di responsabilità e come a questi sono assegnati obiettivi-parametri; nonché l'analisi degli scostamenti in cui si è chiarito il suo utilizzo sia come metodo di valutazione delle *performance* sia per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Le fasi che qui interessano, il *core* del processo, di competenza esclusiva del controller e dei suoi collaboratori, riguardano le modalità con cui viene svolto il controllo. Lo schema presentato fa riferimento al confronto tra valori consuntivi e valori obiettivo, realizzato a posteriori rispetto alla conclusione delle attività oggetto di controllo, tradizionalmente conosciuto come *feedback*.

Sulla base di questo modello, che evidenzia il controllo di tipo diagnostico, si prevede innanzitutto la deliberazione della strategia dall'organo di governo dopo aver attestato la sua fattibilità economica e tecnica, la sua codifica in obiettivi operativi (attraverso il sistema di piani) e successivamente un monitoraggio sui risultati e sugli *output*. Proprio per questo motivo tale controllo è anche conosciuto come controllo sull'*output* o sulle *performance*.¹⁵⁶

Di fondo vi è la concezione del processo di formulazione della strategia come processo di tipo razionale che passa attraverso l'analisi dell'ambiente esterno e delle condizioni interne a cui l'azienda è soggetta, la generazione delle alternative possibili, la scelta di quella tra esse che risulta ottimale. Le strategie in questo modo sono prese secondo la logica previsionale ritenendo il futuro il frutto di un'evoluzione degli accadimenti del passato e perciò prevedibili. Tali strategie che confluiscono nel "bilancio preventivo" sono confrontate con i risultati raccolti a fine periodo nel bilancio a consuntivo (o rendiconto). Ovviamente tale sistema di pianificazione, così rigido e schematico, può operare solo in contesti molto tranquilli e poco dinamici in cui realmente gli accadimenti passati si ribaltano con una certa costanza.

Il controllo così inteso ha la funzione principale di assicurare l'implementazione delle strategie deliberate con lo scopo ultimo di verificare l'efficienza e l'efficacia, nonché motivare e valutare i soggetti coinvolti quali i manager. È il sistema che dà la "risposta"

¹⁵⁶ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

in merito agli obiettivi poiché vi è una piena comprensione dell'*output*¹⁵⁷ anche se il meccanismo del feed-back rischia di condurre a decisioni intempestive. Il fulcro del controllo diagnostico è rappresentato dai diversi parametri-obiettivo – non a caso, la logica che contraddistingue questo modo di affrontare il futuro, assegnando molta importanza alla scelta dell'obiettivo da raggiungere, è definita “logica obiettivo” – che danno traduzione ai fattori critici di successo e dal meccanismo di misurazione delle *performance* con cui si attribuisce attendibilità ai dati, ma soprattutto si evitano comportamenti scorretti ed alterazioni da parte dei manager. Fondamentale perciò è l'individuazione delle variabili critiche sulle quali si costruisce il sistema di controllo.

In conclusione il suddetto sistema può essere utilizzato se¹⁵⁸:

- ✓ sono definibili a priori gli standard di performance;
- ✓ i risultati sono raggiungibili;
- ✓ esistono azioni correttive.

Come accennato nelle prime trattazioni di questo capitolo, il controllo ha avuto un'evoluzione concettuale a seguito delle perturbazioni ambientali che hanno indotto gli esperti a non ritenere più possibile configurare il controllo come uno strumento rifacente al passato e alle previsioni, ma si è fatto spazio alla nuova visione di prospettiva del futuro.

Il cambiamento nell'ambiente economico, l'aumento della competizione, lo spostamento del centro di interesse dalla produzione alle vendite fa crescere, di conseguenza, la complessità della gestione che evidenzia i limiti della mentalità previsionale. È necessario, dunque, impostare la gestione con più elasticità, intesa come capacità di affrontare eventi imprevisi e non attesi con occhio critico alle opportunità e alle minacce.

In tal caso, si fa riferimento ad un sistema di controllo interattivo, basato sulla logica del *feed-forward* che pone a confronto i valori obiettivo con la proiezione dei risultati parzialmente conseguiti per consentire un più repentino adeguamento delle condizioni operative alle linee programmate, ovvero per realizzare una tempestiva ridefinizione

¹⁵⁷ Attraverso l'analisi degli scostamenti il confronto tra input/output permette di evidenziare eventuali scostamenti e con l'analisi di retroazione si precisano le azioni correttive da farsi.

¹⁵⁸ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

degli obiettivi, senza necessariamente attendere la conclusione del periodo amministrativo¹⁵⁹.

Sulla base di questo tipo di controllo le strategie vengono decise e scelte non seguendo gli eventi passati e credendo che ci fosse un ribaltamento di questi in avanti, ma gli eventi futuri vengono solo ipotizzati, vengono fornite solo delle prospettive affinché si possa tracciare una strada da seguire, con la consapevolezza che dovrà essere abbandonata tale strada se eventi – imprevisi o imprevedibili – esterni o fatti aziendali assumono configurazioni diverse.

La logica che caratterizza questo modo di affrontare il futuro è la logica dei piccoli passi, ispirata al criterio dell'apprendimento (*learning by doing*)¹⁶⁰. L'obiettivo viene definito in via progressiva, sviluppandolo e rivedendolo costantemente per poter tenere conto dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente e delle capacità di adattamento dell'azienda. Altro criterio sostanziale di tale logica è l'unione tra il pensiero e l'azione, cioè non allontanare il momento della pianificazione delle scelte dai manager ai quali è affidata la loro attuazione¹⁶¹. Se quest'ultimi vanno ad occupare il semplice ruolo di meri esecutori di attività che siano in linea con le strategie, ovviamente viene meno il coinvolgimento e la partecipazione e quindi declina la motivazione individuale che rappresenta la molla dell'attività manageriale.

Il controllo così pensato consiste in un meccanismo maggiormente tempestivo, attivato quando le attività oggetto di monitoraggio non hanno ancora completato il loro corso. Non ci si focalizza sul risultato ma sull'intero processo manageriale perché lo scopo di

¹⁵⁹ Cfr. SALVIONI D. M., (1997).

¹⁶⁰ Il Bastia afferma che in condizioni di turbolenza lo spirito da seguire deve essere il *learning by doing*, una sorta di pianificazione parallela. Nello specifico egli prevede che in contesti del genere «[...] il momento pianificatorio nasce volutamente parziale e incompleto, procedendo per orizzonti temporali limitati (step by step), sostituendo la tipica fissazione di obiettivi e percorsi d'azione [...] con orientamenti e linee di tendenza, lasciando che la configurazione degli obiettivi e delle fasi di raggiungimento si sviluppi progressivamente.» BASTIA P., op. cit., pag. 175.

¹⁶¹ Infatti è proprio questo aspetto ha fatto fallire la concezione harvardiana classica la quale «[...] riteneva utile istituire una vera e propria funzione affidata ad esperti, i pianificatori, con delega a formulare gli obiettivi [...] e separata dai manager della linea [...]». FERRARIS FRANCESCHI, R., op. cit., vol 1., pag. 209.

tale controllo è sviluppare la creatività e far emergere delle nuove strategie¹⁶². Viene data importanza alle informazioni provenienti da ogni zona del sistema azienda e dall'ambiente esterno e vengono coinvolti in prima persona i manager di tutti i livelli per creare un coinvolgimento massimo, attuando la strategia dal basso verso l'alto. Le informazioni generate da questo sistema sono un elenco di priorità definito dal *top management* per cui non è un sistema che dà risposte ma al contrario, mette in condizione di porsi delle domande.¹⁶³

¹⁶² Da Mintzberg in poi, si parla sempre più spesso di strategia non solo deliberata ma emergente perché non è detto che strategia deliberata sia quella iniziale ma può essere aggiustata sulla base di eventi che nel tempo si vengono a formare.

¹⁶³ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007).

CAPITOLO 3

STREGA ALBERTI BENEVENTO

3.1. La nascita e l'evoluzione¹

Nel 1860 Giuseppe Alberti, in seguito a diverse esperienze di attività imprenditoriale svolte nella città di Benevento, costituì la “Ditta Giuseppe Alberti” con l'intento di commercializzare vini e liquori. Alberti in quegli anni si specializzò nella produzione del vino locale con vini di forte gradazione e si impegnò nella manipolazione dei liquori, ottenendo un distillato di erbe e di droghe varie (preparato con zucchero ed alcool di prima qualità) – la cui ricetta gli sarebbe stata segretamente confidata da un monaco di un convento vicino alla città – che chiamò *Strega*, rifacendosi alla leggenda locale dell'incontro periodico di streghe intorno ad un noce².

Il commercio di vini ebbe successo nell'Italia settentrionale e all'estero, soprattutto in Francia, dando le basi alla famiglia Alberti per costruire un deposito presso la stazione ferroviaria di Benevento, ove sono ubicati anche attualmente. A seguito della guerra commerciale con la Francia l'esportazione dei vini italiani si ridusse fortemente in quanto sostituiti da quelli spagnoli, portoghesi e algerini; ciò condusse gli Alberti a modificare la loro strategia concentrandosi non più sui vini ma sul liquore, attività sviluppata e diffusa dai quattro figli del fondatore Giuseppe Alberti, cosicché la società superò il primo passaggio generazionale con successo.

¹ La storia è stata costruita grazie alle informazioni tratte dal libro suggeritomi dalla società quale: FERRANDINO V., (1990), *Lo Strega e gli Alberti*, edizioni Scientifiche Italiane.

² L'antica leggenda vuole la città di Benevento antica sede di riti stregoneschi. Si raccontava, infatti, che le streghe, provenienti da tutto il mondo, si riunissero di notte intorno ad un noce magico, e che avessero ideato una pozione magica che univa per sempre le coppie che la bevevano.

La seconda generazione dunque prese in mano l'attività e decise di costituire una società in nome collettivo sotto la ragione sociale *Ditta Giuseppe Alberti*, il cui scopo era la fabbricazione e vendita di alcool e di liquori. Gli Alberti si mostrarono intraprendenti nello svolgere l'attività anche sotto l'aspetto commerciale; uno dei fratelli successori, infatti, si trasferì a Milano per occuparsi della promozione dei prodotti dell'azienda in Italia e in Europa ma anche negli Stati Uniti, dove grazie alla presenza di emigrati italiani era aumentata la richiesta di prodotti nazionali³.

Agli inizi del novecento la società investì nella propria struttura ricorrendo alla proprietà familiare e all'autofinanziamento considerando che il credito bancario nei settori di lusso, come era quello dolciario e dei liquori, era del tutto inesistente.

Il primo conflitto mondiale (1915-1918) non provocò danni consistenti alla società, che anzi superò tale fase con un aumento dell'utile e delle vendite, tanto che si puntò maggiormente sulla pubblicità utilizzando diversi strumenti quali i calendari, le cartoline, i giornali, i cataloghi e gli agenti sparsi su tutto il territorio nazionale, preoccupandosi anche di acquistare le diverse imitazioni del prodotto presenti sul mercato⁴ aderendo all'Istituto per la tutela della proprietà industriale (sorto a Milano con lo scopo di salvaguardare i prodotti originali colpendo i falsificatori e gli imitatori).

Data la congiuntura favorevole di quegli anni, sperando di poter aumentare la loro competizione, gli Alberti decisero di trasformare la società in nome collettivo in società anonima per azioni. L'azienda assunse la denominazione *Distilleria Liquore Strega Ditta Giuseppe Alberti* avente per scopo principale la fabbricazione e la commercializzare di liquori e in particolare lo "Strega".

I nuovi Alberti si mostrarono intraprendenti anche per l'attiva partecipazione nel contesto economico in quanto partecipando alle attività della Camera di Commercio si interessavano alle vicende economiche del posto: si riconducono alla seconda generazione degli Alberti l'incentivo all'istruzione, poiché hanno partecipato

³ L'intraprendenza della famiglia si concretizzò anche dopo la prima guerra mondiale, con l'apertura di una nuova agenzia a Nizza in Francia e a Chiasso in Svizzera. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

⁴ In occasione della fiera campionaria di Napoli del 1922, i fratelli Alberti esposero, accanto ad una bottiglia di Strega autentica ben centoquarantanove bottiglie contraffatte non solo da produttori italiani, ma anche da francesi ed americani. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

all'apertura dell'Istituto Tecnico Commerciale in Benevento – che porta il nome dell'ascendente Alberti – e l'aiuto a risanare il bilancio comunale grazie alle sue conoscenze intercedendo presso gli istituti di credito⁵.

La crisi del 1929 gravò anche sul mercato nazionale portando ad un ristagno dello stesso, seguito da una forte contrazione delle vendite e dei consumi. Molte aziende di fronte al tale contrazione avevano avviato pratiche di riduzione dei prezzi, ma l'Alberti aveva praticato il ribasso solo sul prezzo dello Strega e non su tutti gli altri liquori⁶ in quanto decise di utilizzare le bottiglie *mignon* e *mignonettes* vendendole al prezzo di fabbricazione. Cercando di far conoscere il prodotto anche alle nuove generazioni, si pensò alle *mignonnette* come una forma di pubblicità da utilizzare come omaggio potendo risultare gradevole al ragazzo, all'operaio o all'impiegato, in modo da facilitare la diffusione della marca.

Con l'entrata dell'Italia nella seconda guerra mondiale, al ristagno del mercato interno si aggiunsero la contrazione della domanda estera e le difficoltà nell'approvvigionamento di carbone e materie prime. L'Alberti tentò di riorganizzare la struttura – mediante l'acquisto di nuove attrezzature per la fabbricazione dei liquori e l'esecuzione di lavori di ampliamento dei locali – cercando anche di migliorare la qualità del prodotto destinando maggiori quantità all'invecchiamento.

Nel 1939 fu deciso il trasferimento della sede sociale a Roma per facilitare i rapporti con gli uffici finanziari e con i ministeri e per agevolare l'esecuzione delle pratiche relative alle spedizioni all'estero, pur lasciando a Benevento la direzione degli uffici. In quegli anni (1940-1942) ci furono numerosi cambiamenti caratterizzati da:

- un aumento del capitale facendo ricorso sia all'indebitamento bancario sia verso i soci;

⁵ Nello specifico gli Alberti si sono prodigati a prendere contatti con il Banco di Napoli, Cassa Depositi e Prestiti, affinché concessero mutui all'ente per risanare il proprio bilancio che da anni si pareggiava con espedienti contabili. (FERRANDINO V., 1990, Lo Strega e gli Alberti).

⁶ In quanto produceva una vasta gamma di prodotti tra cui: l'Amaro, l'Americano, l'Alchermes, il Bitter, il Cacao vaniglia, il Cognac, il Curacao, l'Elisir, il Ginepro, il Mandarino, la Menta piperita, il Noce barbato, l'Ultrasecco, l'Anice latteo, il Centoerba, il Fernet, il Rhum giamaico di 50 gradi, il Rosolio e le Creme diverse. (FERRANDINO V., 1990, Lo Strega e gli Alberti).

- fu deciso di far coincidere l'anno contabile con quello legale e di chiudere il bilancio di esercizio il 31 dicembre⁷;
- la società anonima *Distilleria Liquore Strega Ditta Giuseppe Alberti Benevento* assunse la denominazione di *Società per Azioni Strega Alberti Benevento* (SAB) conservando lo stesso oggetto sociale;
- fu deciso che le azioni restavano nelle mani di persone di famiglia e “per il buon nome dei fondatori”, le azioni si sarebbero potute trasferire a terzi solo nel caso in cui esse fossero state rifiutate dalla società o dagli altri soci.

Verso la fine del conflitto mondiale anche l'Alberti risentì della crisi, chiudendo l'esercizio del 1943 per la prima volta in perdita, quest'ultima connessa ai forti danni subiti dagli stabilimenti a seguito del pesante bombardamento americano⁸. Nei successivi due anni l'azienda – che intanto aveva sopportato un altro ricambio generazionale giungendo quindi alla terza generazione – riuscì a raggiungere un discreto utile nonostante le vendite si ridussero drasticamente⁹ ma i soci decisero di autofinanziare la gestione accantonando gli stessi in un fondo degli impianti distrutti dallo stato di guerra.

Nel 1947 nacque il Premio Strega grazie a Guido e Giuseppe Alberti (discendenti di terza generazione). Quest'ultimi frequentando i locali di due scrittori, Goffredo e Maria Bellonci, incontravano un folto gruppo di letterati, pittori, giornalisti e intellettuali di varia cultura sociale con molteplici interessi, definiti gli “Amici della Domenica”. I coniugi Bellonci, a seguito di tali incontri, pensarono che ad ogni conversazione letteraria si potesse scegliere tra le opere narrative dell'anno l'opera ritenuta migliore alla quale attribuire un premio. Poiché i due discendenti della famiglia Alberti partecipavano a tali incontri anche come rappresentanti della società e quindi

⁷ La chiusura del bilancio era prevista per il 31 maggio costringendo l'azienda a tenere in considerazione i risultati economici di due esercizi per determinare l'ammontare delle imposte da pagare. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

⁸ A Benevento, i bombardamenti dell'agosto-ottobre 1943 furono disastrosi e rasero al suolo il centro storico e la zona industriale della città, ubicata al Rione Ferrovia. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

⁹ La società per ridurre i costi pensò di adoperare forme di pubblicità alternative puntando alla vendita dei prodotti a prezzi più bassi. Non pensò, invece, di ridurre il salario ai dipendenti o tantomeno di licenziare personale per non contrastare il rapporto di collaborazione e di fiducia instaurato negli anni. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

garantivano una partecipazione finanziaria, pensarono che all'opera migliore si potesse attribuire un premio, chiamato «Strega» intitolato alla società come riconoscimento.¹⁰

La notorietà della società e della famiglia, e la crescente diffusione del liquore Strega, giustificò l'idea di istituire una nuova società, l'*Industria Dolciaria Alberti* (IDA), dedicata esclusivamente alla produzione dolciaria. Fu costituita nel marzo del 1946 sotto forma di società a responsabilità limitata e l'anno successivo trasformata in società per azioni con l'oggetto di fabbricare e commercializzare cioccolato, caramelle, confetti, biscotti, torroni, pasticceria, ecc. L'IDA nei primi anni di attività non raggiunse risultati ottimali a causa della spietata concorrenza nel settore, dell'aumento del costo di manodopera (a seguito del cosiddetto «riassetto zonale» delle retribuzioni dei lavoratori dell'industria) e dalle spese per pubblicità non solo radiofonica ma anche televisiva¹¹.

L'amministrazione e la gestione dell' IDA è sempre stata tenuta distinta da quella della STREGA, ma poiché i capitali sociali appartenevano sempre alla famiglia Alberti, si creava confusione tra le due e di fatto la solidità finanziaria che la Strega garantiva serviva a saldare le perdite della Dolciaria. Tanto è vero che negli anni 1966/1969 si è avuta una debolezza finanziaria del gruppo in quanto gli utili conseguiti nel ramo liquoristico vennero annullati dalle perdite di quello dolciario. Nonostante le continue perdite le due società tentarono in tutti i modi di rilanciarsi puntando alla diversificazione della produzione e ammodernando gli impianti ed i macchinari, ma le spese di esercizio continuarono a lievitare a causa dell'aumento delle retribuzioni e – nel ramo liquoristico – soprattutto a causa dell'imposta di fabbricazione sugli spiriti che non consentirono nemmeno alla società Strega di conseguire buoni utili.

Verso gli anni ottanta le società ottennero buoni risultati economici grazie soprattutto all'esportazione, pur risentendo della concorrenza delle multinazionali dotate di capacità in quantità maggiore.

¹⁰ L'istituzione del premio servì e serve a qualificare l'immagine del marchio del Liquore Strega perché viene attribuito ogni anno, il primo giovedì di luglio, a un romanzo italiano contemporaneo giudicato più meritevole da una giuria composta da scrittori, giornalisti, attori e altre personalità di rilievo. Quasi tutti i maggiori scrittori italiani, come Moravia, Eco, Soldati, Bassani, Pavesi ed altri hanno ricevuto questo importante riconoscimento.

¹¹ Come avevano fatto negli anni trenta con la pubblicità radiofonica, gli amministratori anche di fronte a questa difficoltà si rivolsero al nuovo strumento televisivo, ottenendo un ritaglio di tempo nel programma allora famoso quale il Carosello. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

L'Alberti, di contro, essendo di modeste dimensioni e avendo una gestione familiare poteva contare solo sulla collaborazione dei propri dipendenti che, vivendo a continuo contatto con gli imprenditori, potevano rendersi conto delle difficoltà dell'azienda. Da allora si avvertì l'esigenza di crescita intraprendendo strategie di sviluppo, non solo a livello organizzativo che ha portato alla fusione per incorporazione della Dolciaria nella Strega nel 1999, ma puntando ad essere uno dei marchi più diffusi e conosciuti nel mondo.

3.2. La Strega Alberti Benevento: impresa familiare

Per affrontare l'analisi di tale società si è utilizzato un questionario (si veda Appendice A) dal quale si sono estrapolate principalmente informazioni sulla *governance* – da confermare o rifiutare le teorie avanzate sulle family business – e sul controllo di gestione per capire lo strumento più utilizzato nel supportare le decisioni strategiche.



Figura n. 2.1.1.: Logo della società che si trova all'ingresso dello stabilimento situato presso la stazione ferroviaria di Benevento

(Fonte: <http://strega.it/>)

La società Strega Alberti Benevento è stata ed è tuttora impresa familiare in quanto sia la proprietà che il controllo sono nelle mani della famiglia Alberti. Si rispecchia perciò la definizione in base alla quale è familiare quell'impresa in cui una famiglia (o più

famiglie legate da parentela) assume il controllo della stessa – tramite il possesso di capitale –.¹²

Da questionario:

«Domanda n. 4: *La proprietà dell'azienda ha natura:*

Risposta: *familiare*»

«Domanda n. 5: *Da chi è stata fondata l'azienda?*

Risposta: *da più di tre generazioni precedenti*».

Per quanto riguarda il suo posizionamento nel ciclo di vita risulta difficile attribuirle una posizione precisa in quanto proprietà e controllo risultano chiusi ai soli membri della famiglia ma non vi è l'accentramento dei poteri nelle mani di un solo soggetto dato che almeno il capitale è affidato a diversi eredi. La direzione è sempre nelle mani della famiglia ma vi è la presenza di un membro esterno. Tuttavia, nonostante il numero delle successioni effettuate, le dimensioni medie e la complessità raggiunta, solo un soggetto esterno vi collabora.

Da questionario:

«Domanda n. 19: *L'organico della famiglia è composto?*

Risposta: *... dirigenti due, di cui membri della famiglia uno*»

¹² Tale definizione è quella del Corbetta enunciata, accanto ad altre, nel primo capitolo.

Richiamando la classificazione del Corbetta enunciata nel primo capitolo, la Strega può essere un'impresa familiare allargata perché non si ha l'accentramento dei poteri e vi è l'apertura per la direzione. Così come se vogliamo riferirci alle classificazioni del Devecchi, ci troviamo tra un'impresa pseudo manageriale e manageriale evoluta in quanto la società ha sostenuto una fusione nel passato e si è ingrandita fortemente.

Procediamo per gradi: la Strega si presenta come una società per azioni la cui denominazione sociale è "Strega Alberti Benevento s.p.a." con un capitale sociale di € 2.507.649 suddiviso in 2.507.649 azioni dal valore nominale di €1.

Da questionario:

«Domanda n. 1: *Qual è la ragione sociale dell'azienda?*

Risposta: *STREGA ALBERTI BENEVENTO s.p.a.*»

Il capitale sociale, così come risulta dall'ultimo bilancio chiuso, appartiene a tutti gli eredi del fondatore tra i quali solo un discendente di quarta generazione (Franco Alberti) conservava il nome della famiglia¹³. Questo ovviamente è conseguenza delle diverse successioni che la società ha affrontato, (ora siamo alla quinta generazione della famiglia Alberti) che ha portato ad un frazionamento del capitale. [Si veda l'appendice B: elenco dei soci partecipanti all'assemblea]

Per quanto riguarda la gestione anche essa è chiusa e riservata ai soli membri della famiglia di quinta generazione, i quali operano attivamente nella direzione della società. Le posizioni di rilievo – sia il presidente che l'amministratore delegato – sono occupate da membri della famiglia Alberti. Il consiglio di amministrazione è composto, dunque, esclusivamente da tre familiari – tra di loro cugini – senza la partecipazione di nessun organo esterno.

¹³ A seguito della sua scomparsa nel luglio scorso si è affrontata un'ulteriore successione e le azioni del suddetto sono spettate in maggior parte alla moglie Eleonora Tranfo e qualcosa ai nipoti. (dettagli formitemi dalla società).

Dal questionario:

« Domanda n. 11: *Numeri membri del CDA:*

Risposta: *03!*»

«Domanda n. 14: *Alle riunioni del CDA partecipano soggetti indipendenti?*

Risposta: *No!*»

«Domanda n. 12: *In questo momento, c'è una separazione tra Presidente e Amministratore Delegato?*

Risposta: *Sì!*»

«Domanda n. 25: *Quali di questi ruoli è rivestito da un membro della proprietà?*

Risposta: *Presidente del consiglio di amministrazione – uomo;*

amministratore delegato – uomo»

Come detto nel primo capitolo, un'impresa familiare è caratterizzata dal rapporto famiglia-impresa. Dalla gestione di tal rapporto derivano i risultati per l'impresa, e in questo caso, la società SAB è l'esempio lampante di come un'impresa familiare può puntare alla longevità e alla crescita se riesce a temperare e equilibrare i due contrastanti istituti che caratterizzano le *family business*: i valori e la cultura familiare da una parte e l'esigenza manageriale dall'altra. La famiglia Alberti è stata capace, appunto, di superare i vari periodi storici di crisi, di innovarsi continuamente, senza mai perdere le tradizioni tramandate.

I 150 anni di gestione sempre esercitata dalla famiglia Alberti garantisce la conservazione dei valori familiari mai accantonati. La dimensione familiare, sempre presente nelle generazioni, non è stata però pressante da scavalcare gli interessi

dell'azienda fino ad aversi una sovrapposizione negativa che annullasse gli obiettivi aziendali. Anzi, l'azienda si è preoccupata di emergere e svilupparsi e fare della presenza della famiglia il suo punto forte.

Aspetti che possono caratterizzare l'istituto della famiglia e che allo stesso tempo non contrastano (e non hanno contrastato, anzi hanno permesso di crescere) con quello dell'impresa si riconducono:

- alla volontà di portare avanti la leggenda della città di Benevento “battezzando” il loro liquore principale come *Strega*;
- alla volontà di far conoscere l'azienda sponsorizzando – per più di 60 anni – l'ambito riconoscimento letterario quale il *Premio Strega*;
- al valore che hanno sempre condiviso negli anni quale il forte legame che unisce la famiglia con i propri dipendenti.

3.2.1. Connessione con il territorio

Come il fondatore, Giuseppe Alberti, così anche tutti i vari successori hanno sempre puntato sulla storia locale, su quella leggenda conosciuta da tutti in provincia, e non, che si tramanda ancora adesso di generazione in generazione perché suggestiona e appassiona. Secondo la leggenda la città di Benevento era la sede di riti stregoneschi a cui partecipavano streghe provenienti da tutto il mondo riunite di notte attorno ad un noce¹⁴. Per questo motivo nel cortile dello stabilimento si trova un albero di noce a simboleggiare il punto di ritrovo delle streghe.

¹⁴ Il motto dovrebbe essere:” *Sott’acqua e sotto vento, sotto la noce di Benevento*”.



Figura n 3.2.1.1.: Il *noce* presente nel cortile dello stabilimento

(Fonte: <http://strega.it/>)

L'evidente legame con il territorio è stato, con le diverse generazioni, non solo conservato ma anche rafforzato, e dallo stesso la società ha tratto numerosi vantaggi.

Dal punto di vista finanziario la società ha ottenuto sostegno dalle banche locali¹⁵, in particolar modo da quella sannitica (Banca sannitica) – anche perché ben due generazioni di Alberti l'hanno presieduta – e ha ottenuto anche incentivi pubblici diretti al Mezzogiorno¹⁶.

Il radicamento si evidenzia anche dalla partecipazione della famiglia ai contesti economici in quanto vi è stata la partecipazione di un membro della famiglia – (Vincenzo, figlio del fondatore) – nelle vicende della Camera di Commercio della quale è stato presidente; e altrettanto importante è stata la partecipazione alla vita politica nel

¹⁵ Già nella prima generazione, uno dei figli del fondatore, Vincenzo Alberti, presiedette la Banca Commerciale Beneventana. Successivamente si presero stretti contatti con la Banca Sannitica, del cui consiglio di amministrazione era entrato a far parte il presidente della società Augusto Alberti (nipote del fondatore), sostituito dal cugino Guido Alberti.

¹⁶ Si ricorda che la società ha usufruito di aiuti finanziari pubblici per aver sopportato l'alluvione del fiume Sabato e i terremoti del 1962 e del 1980.

periodo fascista di due membri della famiglia di cui uno è diventato consigliere della Federazione nazionale fascista degli industriali di vini, liquori ed affini. Attualmente, invece, la famiglia è presente nell'associazione della Confindustria in quanto il presidente – Giuseppe D'Avino – è contemporaneamente amministratore delegato della società Strega Alberti Benevento¹⁷.

Da questionario:

«Domanda n 55/56: *L'azienda trae/ha tratto dei vantaggi dal radicamento territoriale?*

Risposta: *Si: per le strette relazioni con fornitori del territorio; per la vicinanza con il mercato (clienti localizzati nel territorio); per il supporto di aziende del distretto che si sono fatte promotrici delle istanze delle aziende verso le istituzioni»*

«Domande n.57/58: *L'azienda ha tratto vantaggi/supporto da associazioni di categoria?*

Risposta: *Dall'associazione degli industriali (Confindustria)*

Dall'associazioni di settori (tra cui AIDI - Federvini)¹⁸»

«Domande n.59: *A suo giudizio le aziende del suo settore che operano nella provincia di Benevento sono state supportate nell'attività ordinaria e/o in processi di crescita o riorganizzazione?*

Risposta: *In modo particolare e soddisfacente da banche a forte radicamento territoriale».*

¹⁷ Egli è non solo presidente della Confindustria di Benevento ma tesoriere della Confindustria Campania, Consigliere e Revisore dei Conti di Federvini.

¹⁸ Associazione Industrie Dolciarie Italiane; Federazione vini.

3.2.2. Premio Strega

Per quanto riguarda il Premio Strega, il riconoscimento molto ambito in campo letterario che ha dato maggiore rilievo all'azienda, nasce nel 1947 da un'importante amicizia tra Guido Alberti (membro della famiglia e appassionato di critica) e Maria Bellonci (personaggio che spiccava nella critica e nel giornalismo). L'idea era quella di patrocinare il premio selezionando un solo vincitore tra i partecipanti a cui aggiudicare una cifra che al tempo era 300 mila lire. Di contro ulteriore effetto fu la promozione della società.



Figura 3.2.2.1.: Logo del prossimo evento del Premio strega
(2011)

(fonte:<http://strega.it/>)

Allo stato attuale, siamo alla 65° edizione di questo evento – a cui ancora una volta partecipa la società rappresentata dal presidente Alberto Foschini e dall'amministratore delegato Giuseppe D'Avino – che si tiene il primo giovedì di luglio (7 luglio) di ogni anno, presso Villa Giulia a Roma, a cui possono partecipare tutti i libri di narrativa in prosa di un autore italiano pubblicati tra il 1° Maggio dell'anno precedente ed il 30 Aprile dell'anno in corso. In occasione di questa lunga amicizia, quest'anno la presentazione dei finalisti è stata svolta nella città di Benevento come prima tappa, per

poi proseguire a Roma, con l'intenzione di dedicare questo premio alla memoria di Franco Alberti.



Figura 3.2.2.2.: Antonio Pennacchi, vincitore del Premio Strega del 2010 con il libro
“Canale Mussolini”

(fonte:<http://strega.it/>)

3.2.3. Dedizione dei dipendenti e unità¹⁹

Un ulteriore aspetto di questa azienda che ha saputo sfruttare è il particolare, e se vogliamo “familiare”, rapporto con i dipendenti. Sin da principio si è puntato su questo aspetto perché i dipendenti non sono stati considerati solo come forza lavoro ma erano coinvolti nella gestione affinché fossero consapevoli degli accadimenti aziendali.

Innanzitutto l'azienda si impegnò a versare i contributi all'Opera Nazionale Dopolavoro della provincia di Benevento, che si proponeva di migliorare «fisicamente e spiritualmente il lavoratore del braccio e del pensiero, mettendo nello stesso tempo in grado di rendere più redditizia la prestazione della sua opera con vantaggio del singolo e della collettività»²⁰. Venne sostenuta dalla società anche la spesa dell'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, nonostante al tempo l'obbligatorietà di questo dovere ancora non colpiva tutte le categorie. L'Alberti decise di indennizzare in caso di sinistro i propri dipendenti – nello specifico gli impiegati e i viaggiatori – come conseguenza di un obbligo morale nei loro confronti con i quali aveva instaurato oramai un rapporto collaborativo e di fiducia reciproco. Per premiare la costante e attiva cooperazione dei propri dipendenti l'amministrazione concesse anche uno sconto del 10% sull'acquisto di prodotti dell'azienda per uso personale e familiare.

Questo rapporto “speciale” tra azienda e dipendenti si è dimostrato portare dei frutti in epoca fascista quando furono adeguate le tariffe dei lavoratori. A seguito di questo nuovo contratto e per effetto della retroattività l'azienda provvide alla liquidazione degli arretrati, ma solo due dipendenti chiesero gli arretrati a loro spettanti, mentre gli altri rifiutarono tali arretrati dichiarando «di nulla avere mai chiesto per qualche ora di lavoro in più prestato per la Ditta riconoscendo nella stessa la massima correttezza ed il vivo interessamento per il proprio personale»²¹.

Il rapporto tra impresa e dipendenti non era circoscritto alle sole mura aziendali, in quanto la società si preoccupava di dare un sostentamento alle vedove, versando loro un

¹⁹ Si rammenta che le informazioni storiche sulla società sono riprese da FERRANDINO V, (1990), *Lo strega e gli Alberti*.

²⁰ FERRANDINO V. (1999), *Lo Strega e gli Alberti*, pag. 93.

²¹ Dai verbali, nei quali la dottoressa FERRANDINO V. ha ottenuto l'accesso, risultano tali affermazioni di dipendenti che rifiutavano il loro indennizzo.

sussidio. Inoltre, come politica del personale era prevista l'indennità di fine rapporto ma ci si preoccupava delle esigenze personali di ciascun dipendente dato che spesso venivano corrisposte liquidazioni maggiori rispetto a quelle spettanti.

Ad oggi risulta ancora vivo tale rapporto di unità che lega le persone di qualsiasi ordine alla famiglia e all'impresa. L'amministratore delegato, in un'intervista in occasione del Premio Rotary Impresa Etica 2011 (attribuito alla sua prima edizione alla società Strega Alberti Benevento), ha sottolineato che, non solo al vertice, ma in tutte le posizioni vi è una sorta di appartenenza alla Ditta tale da far trasparire la serenità propria di una vera famiglia allargata. Inoltre, si conserva tuttora il legame con i dipendenti in quanto nell'assunzione – accompagnata da una formazione interna – si prediligono i figli o i nipoti di precedenti dipendenti²², come garanzia della qualità del lavoro, rispettando l'impronta artigianale.

Da questionario:

«Domanda n. 22: *Rispetto all'attività di formazione del personale l'azienda effettua:*

Risposta: *Formazione interna (affiancamento sul lavoro, training on the job, etc..)*»

A intensificare il rapporto con i dipendenti, ovviamente non manca l'aspetto monetario in quanto, sulla base dell'andamento dell'aziendale, e se si presta il lavoro secondo le regole, sono attribuiti riconoscimenti, gratificazioni e premi.

Da questionario:

«Domanda n. 29: *In azienda sono previsti premi?*

Risposta: *Premi di natura monetaria in funzione dell'andamento generale dell'azienda.*»

²² In questa intervista l'amministratore delegato Giuseppe D'Avino confessò che il cioccolatiere della società era figlio del loro vecchio cioccolatiere assunto per conservare le tradizioni e i segreti tramandati di padre in figlio. E così per tutti i mestieri utilizzati in azienda.

3.2.4. La successione

Altro importante aspetto dell'impresa familiare riguarda il ricambio generazionale. Come già detto la società ha affrontato cinque ricambi tutti con successo. Questo ci fa capire che nonostante tale fase è particolare e critica²³ la famiglia Alberti ha saputo utilizzare gli strumenti giusti per affrontare tale passaggio e superarlo in maniera sempre efficiente.

Nei primi passaggi generazionali si riscontra la filosofia in base alla quale a tutti gli eredi viene data la possibilità di partecipare. Nella seconda generazione ognuno si è occupato di un'attività: due fratelli si sono spostati nel capoluogo campano per seguire da vicino le vicende della vita politica; uno si spostò a Milano per promuovere la società e il suo marchio e solo un fratello rimase a gestire lo stabilimento di Benevento. Nelle successive generazioni, gli eredi crescevano esponenzialmente, ma si cercò di dare la possibilità a coloro, tendenzialmente maschi, che si interessavano all'attività²⁴. Spiccarono i due nipoti che si inserirono nella politica, chi si occupò del premio Strega, chi si occupò della ristrutturazione dello stabilimento dopo la guerra.

Con la quarta generazione, Franco Alberti, succedendo al padre, entrò nella società dopo gli studi in legge per occuparsi delle questioni amministrative dell'attività, e dopo poco tempo si affermò nei vertici dell'azienda diventandone presidente per più di quarant'anni. La direzione svolta da questo membro della famiglia supporta le teorie avanzate nel capitolo primo, in quanto, innanzitutto si conferma la regola per cui l'affidamento del potere spetta solamente a chi possiede le capacità e si dimostra intraprendente.²⁵ Anche se l'assunzione in azienda segue logiche di favoritismo per i componenti della famiglia, con Franco Alberti si è affidata la gestione ad un uomo che è stato capace di far diventare la piccola distilleria beneventana in un grande marchio internazionale. La sua passione per l'America Latina lo ha aiutato a far diffondere in quella terra il nome della società e soprattutto del pregiato liquore Strega.

²³ Si rimanda al capitolo uno per le criticità derivanti dalla successione.

²⁴ Infatti questo conferma che nella successione vengono preferiti gli eredi primogeniti e maschi. Alle eredi di sesso femminile veniva data loro la possibilità di partecipare nella proprietà tanto è vero che né nel presente e né nel passato si sono viste eredi femminili incalzare ruoli di vertice.

²⁵ A riguardo si rimanda all'affermazione del Ward – nel primo capitolo, nello specifico nel paragrafo della successione – circa l'albero genealogico e come questo va gestito.

La società è stata presieduta da Franco Alberti per più di quaranta anni nel corso dei quali si è affermato anche l'importante premio Strega, voluto dal suo cugino Guido, con il quale erano designati come membri della giuria nella valutazione dell'opera migliore.

Nelle diverse successioni tale membro si è dimostrato all'altezza del ruolo e soprattutto capace di apportare valore aggiunto all'impresa di famiglia.

Allo stato attuale, nella società hanno la proprietà circa venti persone – di sesso maschile e femminile – ma chi ne è a capo in veste di presidente è sempre un erede maschio.

Con i numerosi passaggi generazionali e soprattutto grazie al contributo dei vari successori la società si è migliorata, è cresciuta non solo per dimensione ma anche per complessità – senza perdere il nesso con le tradizioni e con la cultura locale – inserendosi in mercati nuovi, come l'America Latina, ampliando i prodotti offerti e quindi ampliando il target da soddisfare²⁶. Ovviamente anche la ragione sociale si è andata a modificare negli anni passando da una semplice ditta in nome del fondatore Giuseppe Alberti alla società che è oggi con ragione sociale tutte i tre aspetti caratterizzanti la società: la tradizione-la famiglia-il luogo.

Da questionario:

«Domanda n. 6: *Se l'azienda ha natura familiare son attualmente coinvolte:*

Risposta: ... *siamo alla quinta generazione*».

«Domanda n. 7: *Se l'azienda è di tipo familiare:*

Risposta: *ha già concluso la fase del passaggio generazionale*»²⁷.

²⁶ Da che l'azienda produceva solo per il mercato locale, negli anni si è diffusa sul territorio italiano e soprattutto anche su quello internazionale.

²⁷ Gli eredi sono 12 maschi e 10 femmine.

«Domanda n. 9: *Se ha affrontato almeno un passaggio generazionale questo ha comportato?*

Risposta: *Cambiamenti nella ragione sociale; Cambiamenti nei prodotti offerti; Cambiamenti nei processi produttivi; Cambiamenti nei mercati serviti; Cambiamenti nella fascia di clientela».*

Come sono stati affrontati i processi di successione, se pianificati o meno, non si hanno abbastanza elementi per giungere a conclusioni. Di certo, le prime successioni sono state affrontate con poco metodo perché si attendeva la morte dell'imprenditore prima di pensare a inserire gli eredi nell'impresa. Con gli anni, ovviamente, ci sarà stata una maggiore attenzione al momento della successione in quanto, tra le informazioni ottenute, si è scorto che la direzione di Franco Alberti più longeva nella società si è conclusa, come previsto da statuto, al compimento del suo settantesimo anno.

Sull'esistenza di patti di famiglia in cui si potrebbe regolare l'uscita dall'azienda e l'ingresso del successore, non si è avuto risposte soddisfacenti ma si può concludere che sicuramente, anche se taciti, ci sono degli accordi che regolano aspetti delicati dai quali possono scaturire crisi che mettano a repentaglio la serenità familiare.

«Domanda: *Esistono patti di famiglia (ammesso che sappiate il significato) o non sono formalizzati?*

Risposta: *Mi spiace, ma non ne sono a conoscenza».*

3.2.5. Struttura della società

Esaminando la struttura organizzativa della società si rinvencono tre divisioni (in cui vengono impiegate 75 persone tra impiegati ed operai): le tradizionali attività liquoristiche e dolciarie e, dal 1998, anche la divisione inerente i semilavorati per pasticceria. La società infatti, produce a marchio proprio ma anche per conto terzi in quanto ditte chiedono alla società di farsi produrre dolci con il loro marchio, chiedendo alla Strega di utilizzare proprie materie prime.

Da questionario

«Domanda n.19: *L'organico dell'azienda è composto da:*

Risposta: *Operai 53, impiegati 18, quadri 4, dirigenti 2».*

«Domanda n.3: *L'azienda produce:*

Risposta: *Per il mercato a marchio proprio e per conto terzi».*

Specificazioni fornite dalla società:

«Per quanto riguarda lavorazioni in conto terzi mi riferivo a ditte che si fanno fare "dolci" con il loro marchio. Essi ci dicono cosa vogliono e noi lo produciamo con le nostre materie prime. »

Ogni divisione ha all'interno un responsabile di funzione anche se nell'organigramma aziendale non è previsto un responsabile di divisione specifico per aree geografiche o per prodotti offerti; invece nel caso si seguisse una commessa o il lancio di un nuovo prodotto è presente allora un responsabile di progetto.

Da questionario:

«Domanda n. 26: *L'organigramma aziendale prevede al di sopra dei direttori delle funzioni un responsabile di divisione che si occupa di un'intera area geografica o linea di prodotto?*

Risposta: *No!*»

«Domanda n. 27: *In azienda è previsto un responsabile di progetto che segue/dirige una commessa o lo sviluppo di un nuovo prodotto?*

Risposta: *Si!*»

Per la forma societaria assunta, la società al suo interno, infatti, prevede obbligatoria sia la presenza del Collegio Sindacale – composto da tre membri – e sia la revisione legale del Bilancio d'esercizio da parte di revisori iscritti nell'apposito registro.

Essendo la Strega una società che non fa ricorso al mercato del capitale di rischio e che non redige il bilancio consolidato, non si rivolge ad una società di revisione iscritta nel registro dei revisori contabili, ma secondo una disposizione del proprio statuto, affida tale compito al collegio sindacale il quale è composto necessariamente e integralmente da revisori legali iscritti nel registro istituito presso il ministero della giustizia.

Da questionario:

«Domanda n. 17: *Quanti sono i componenti del collegio sindacale?*

Risposta: *Tre*»

«Domanda n. 16: *Il bilancio dell'azienda è certificato da un revisore?*

Risposta: *Si!*»

3.2.6. La società nel mercato

La società Strega Alberti in Italia si avvale di una rete vendita composta da circa 100 agenti di commercio distribuiti in ogni provincia del Paese.²⁸ Mentre all'estero è presente in oltre 50 paesi tra cui USA, Argentina, Messico e Australia oltre naturalmente i Paesi della Comunità Europea.

Da questionario:

«Domanda n. 43: *Qual è il peso delle vendite all'estero sul fatturato dell'azienda?*

Risposta: *10% distribuito in: Unione Europea, America del Nord e America del sud; mentre il ricavato interno è equidistribuito tra la provincia di Benevento e fuori la provincia»*

Vengono forniti diversi prodotti perché la priorità dell'azienda è quella di differenziarsi dai concorrenti offrendo una vasta gamma di liquori e cioccolatini.

Da questionario:

«Domanda n. 42: *L'azienda si pone come priorità:*

Risposta: *Offerta di una gamma di prodotti altamente differenziati (qualità, tempi di consegna, design, ecc..) rispetto ai concorrenti»*

Il prodotto principale, da cui l'azienda stessa ha preso il nome, è lo Strega conosciuto ormai in tutto il mondo come il prodotto nascente dalle tecniche artigianali, che si tramandano di generazione in generazione nella famiglia Alberti, conciliata con il

²⁸ Ogni anno si effettuano premiazioni all'agente migliore dell'anno per stimolare il loro lavoro e i loro risultati. Fonte: <http://strega.it/>.

progresso tecnologico. È un composto di 70 erbe e spezie provenienti da tutto il mondo, dal colore dorato dovuto alla presenza dello zafferano²⁹.



Figura 3.2.6.1.: Immagine del liquore Strega nel suo formato più diffuso di 700 cc

(fonte:<http://strega.it/>)

Negli anni, la società ha rinnovato fortemente la sua strategia in quanto si è preoccupata di differenziare e ampliare la gamma di prodotti offerti puntando inoltre ad una qualità maggiore. Lo strega, infatti, viene fornito in diversi formati per soddisfare diverse tipologie di clientela.

Inizialmente veniva presentato in bottiglie standard di un litro, ma poi con la difficoltà incontrata negli anni 60, non potendo aumentare il prezzo altrimenti sconfitti dalla concorrenza³⁰, si decise di ridurre le dimensioni delle bottiglie portandole a $\frac{3}{4}$. Ad oggi,

²⁹ In omaggio dei 150 anni e per far risaltare questo colore del liquore, si è ricostruito il sito <http://strega.it/> con sfondo giallo.

³⁰ La politica della società era quella di vendere lo Strega allo stesso prezzo della concorrenza indipendentemente dai costi di produzione. Questa politica era anche sostenuta perché si voleva rivolgere l'offerta anche alle classi meno abbienti e un aumento di prezzo avrebbe scoraggiato anche le classi benestanti le quali avrebbero preferito i liquori concorrenti esteri. Per questo motivo, Guido Alberti, azionista della SAB e, in quegli anni presidente della IDA, chiese al cugino, presidente della SAB, di utilizzare un formato minore per le bottiglie dello Strega. (FERRANDINO V., 1990, *Lo Strega e gli Alberti*).

superati i periodi di crisi e attuate le nuove strategie, il liquore viene offerto in diversi formati per tutte le esigenze. Le più diffuse sono: dalla piccola di 30 cc, quella da mezzo litro, la 700 centilitri e quella di un litro. Queste sono i tagli di maggiore diffusione ma per i consumatori industriali e per i più appassionati del liquore si è lanciata anche quella da due litri. In occasione del nuovo millennio, infine, fu pensato di accogliere questa tappa con ancora una volta originalità, introducendo una nuova confezione di 4500 millilitri di liquore Strega, battezzato come il MILLENIUM.

Da questionario:

«Domanda n. 52: *Negli ultimi 10 anni l'innovazione è stata perseguita:*

Risposta: Mediante l'acquisto di tecnologie incorporate in macchinari e/o impianti innovativi e realizzando prodotti con caratteristiche e/o funzioni differenti puntando su eguali funzioni d'uso ma migliori performance rispetto al passato e/o qualità superiore»

Per quanto riguarda gli altri prodotti offerti dalla S.A.B. nel campo liquoristico la società ha ampliato la sua gamma offrendo diverse specialità di liquore strega associato ad altri tipi di liquori. Si ricordano:

- ✓ Strega Cream;
- ✓ Strega Riserva;
- ✓ Liquore di Liquirizia;
- ✓ Limoncello di Sorrento IGP;
- ✓ Sambuca by Strega;
- ✓ Grappe dei monovitigni campani.

Nel campo dolciario, invece, la società si è specializzata con il torrone ma anche con il cioccolato – distinguendolo in cioccolato ripieno dei diversi liquori prodotti, e cioccolato croccantino – e con i prodotti da forno. I torroni offerti sono:

- ✓ terrone strega;
- ✓ torrone tenero strega;
- ✓ torroncini strega;
- ✓ il pan di torrone;
- ✓ gli araldi allo strega;
- ✓ il torrone alla mandorla;
- ✓ il torrone al limone;
- ✓ il torrone tenero al cioccolato.

3.3. Il controllo di gestione della Strega Alberti Benevento

La società S.A.B. esiste da più di 150 anni perché ha saputo affrontare le varie turbolenze ambientali.

La presenza ed il successo dell'azienda nel mercato non è stato ottenuto per caso o grazie a coincidenze perché gli Alberti si sono impegnati a restare competitivi, per cui facendo tesoro delle esperienze passate, si sono impegnati e tuttora si preoccupano, di conoscere a fondo il mercato senza mai perdere di vista il cliente.

Da questionario:

«Domanda n.31: *In azienda le decisioni strategiche vengono prese:*

Risposta: *Sulla base dell'esperienza e della conoscenza, sia del mercato, sia dell'azienda basandosi su schemi tendenzialmente noti»*

Le decisioni strategiche sono prese dal Consiglio di Amministrazione composto da soli membri della famiglia ma questo non ha intaccato sul percorso dell'azienda perché le scelte, le strategie, derivano da un'attenta pianificazione – non più solo rifacendosi sull'istinto dell'imprenditore – ma sulla base di logiche e piani ben definiti che possano tracciare la rotta e sintetizzare le diverse azioni che si vogliono intraprendere.

Da questionario:

«Domanda n. 10: *Qual è l'organo deputato alla presa delle decisioni strategiche?*

Risposta: *CDA / Amministratore unico»*

«Domanda n. 13: *Numero medio di riunioni del Consiglio di Amministrazione in un anno?*

Risposta: 12»

«Domanda n.32: *Il processo decisionale:*

Risposta: *è supportato da un'attenta pianificazione e si basa su piani formalizzati»*

I piani vengono utilizzati in maniera efficiente, cioè puntando all'immediatezza con cui si forniscono le informazioni a discapito della precisione perché si vuole supportare il management affinché possa prendere scelte decisionali in maniera tempestiva. I diversi piani utilizzati sono:

- piano economico finanziario;
- piano degli investimenti;
- piano patrimoniale;

Accanto ai piani, altri strumenti vengono adoperati tra cui: la contabilità generale (e ovviamente il Bilancio d'esercizio), la contabilità analitica – rivolta non solo alla proprietà ma anche ai *manager* e dirigenti per soddisfare un'informativa interna – i *budget* (con cadenza annuale), l'analisi degli scostamenti, il *report*, nonché indicatori di soddisfazione dei clienti.

Da questionario:

«Domanda n. 36: *I piani sono utilizzati:*

Risposta: *In maniera efficiente, cosicché il tempo che intercorre tra l'esigenza di informazione e l'arrivo della stessa sia breve»*

«Domanda n. 35: *Nel caso si faccia utilizzo della contabilità analitica, questa è indirizzata a:*

Risposta: *Manager e dirigenti, al fine di soddisfare un'informativa interna»*

«Domanda n. 38: *Qualora venisse utilizzato il budget, la sua cadenza è:*

Risposta: *Annuale»*

«Domanda n.40: *Gli obiettivi attesi sono confrontati con quelli raggiunti?*

Risposta: *Sì, periodicamente sono rivisti e adattati, adottando azioni correttive»*

Poiché l'azienda ha confermato di adoperare al suo interno un sistema di controllo di gestione, si ha conferma dell'utilizzo del sistema di delega. Si distribuisce il potere decisionale e si attribuiscono ai manager delle varie funzioni, presenti in ogni divisione, obiettivi su cui saranno valutati secondo la logica del *feed-forward* in base al quale vengono elaborate azioni correttive in corso, cioè senza necessariamente attendere la fine dell'azione per intervenire.

Quindi si rispetta l'«*iter*» della pianificazione e controllo mediante il sistema di deleghe, scomponendo perciò i macro obiettivi in obiettivi particolari su cui vengono responsabilizzati i manager e successivamente controllati e/o gratificati.

Da questionario:

«Domanda n. 33: *L'azienda ha e utilizza un sistema di controllo di gestione?*

Risposta: *Sì! »*

«Domanda n. 30: *L'imprenditore o un suo delegato:*

Risposta: *compie ispezioni sui processi svolti dai subordinati»*

«Domanda n. 40: *Gli obiettivi attesi sono confrontati con quelli raggiunti?*

Risposta: *Sì, periodicamente sono rivisti e adattati, adottando azioni correttive»*

I parametri su cui l'azienda ha costruito il sistema di controllo sono prettamente quantitativi e di natura monetaria. Sia per definire e attribuire gli obiettivi, che poi successivamente per monitorare la performance si utilizzano obiettivi di natura economica quali ricavi, costi, ROI, ROE, e indicatori di bilancio vari.

Da questionario:

«Domanda n.28: *Ai soggetti di cui ai punti precedenti (24, 26, 27)son attribuiti obiettivi:*

Risposta: *Si, e l'obiettivo è espresso in termini monetari (costi, ricavi, tetti di spesa, ROI, ROE)»*

Riguardo agli strumenti che mettano in risalto l'aspetto qualitativo del controllo di gestione, che tengano conto di grandezze difficilmente misurabili con il metro monetario (astratte), quali la *Balanced Scorecard*³¹, l'azienda non ha chiarito sul suo utilizzo perché ha affermato di non conoscerne l'utilizzo. Probabilmente, poiché l'azienda si pone come priorità la diffusione di prodotti di qualità, utilizzerà altri indicatori che esprimano il grado di soddisfazione del cliente.

³¹ Tale strumento pone l'attenzione su quattro variabili quali:

- ❖ la prospettiva dei clienti;
- ❖ la prospettiva dei processi interni di gestione;
- ❖ la prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;
- ❖ la prospettiva finanziaria.

Rappresenterebbe lo strumento di controllo del futuro, al pari di come è oggi il budget, ma allo stato attuale ha ancora una scarsa diffusione.

Da questionario:

«Domanda n.41: *è mai stato fatto ricorso alla Balanced Scorecard?*»

Risposta: *No, non se ne conosce l'utilizzo»*

Per ultimo, considerando che l'azienda non è risultata disponibile nel fornire nel concreto gli strumenti tipici di controllo, l'analisi si è spostata sulla contabilità generale, sintetizzata nel Bilancio d'esercizio, strumento dal quale effettivamente scaturiscono le decisioni. Verranno analizzati gli indici più significativi effettuando un'analisi comparativa nel tempo prendendo ad esame gli ultimi tre Bilanci della società.

CAPITOLO 4

L'ANALISI DI BILANCIO

4.1. Il metodo¹

All'interno del controllo di gestione l'analisi di bilancio per indici risulta essere uno strumento fondamentale in quanto permette al management un efficace monitoraggio della gestione.

Disponendo delle informazioni derivanti dai soli bilanci di esercizio non è stata effettuata un'analisi interna – per la quale sono richiesti dati dettagliati e analitici – ma l'analisi (definita esterna) è svolta basandosi sul documento di sintesi con le informazioni fornite all'interno della Nota Integrativa.

Nell'analisi svolta si sono seguiti principalmente tre passaggi:

1. reperimento della documentazione;
2. classificazione dei bilanci e calcolo degli indici;
3. interpretazione degli indici.

La documentazione ideale per l'analisi sarebbe la situazione contabile la quale, non seguendo lo schema del codice civile, risulta essere più analitica e dettagliata. Tuttavia, non disponendo di tali informazioni la documentazione utilizzata consiste in bilanci e relativi allegati riferiti agli ultimi tre esercizi in modo da effettuare una comparazione nel tempo ed avere un arco temporale congruo per costruire il *trend* delle *performance*.

¹ CARAMIELLO C. – DI LAZZARO F. – FIORI G., (2003), *Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, seconda edizione, Milano, Giuffrè editore; CARAMIELLO C. – MUSAIO A., (2001), *Ragioneria generale e applicata*, Milano, Mursia Editore; AVI M.S., (2004), *Bilancio riclassificato e analisi per indici*, Milano, Il sole 24 ore.

4.1.1. Metodo per la classificazione dello stato patrimoniale

Per quanto riguarda la classificazione dello stato patrimoniale, si è cercato di creare classi omogenei di valori che permettano un confronto tra loro. L'analisi mira ad analizzare la struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda per verificare che esista un equilibrio finanziario. Tale equilibrio è garantito se la struttura finanziaria risulta coerente con la struttura degli impieghi in modo che si possa valutare:

- il grado di copertura se le fonti di lungo periodo sono sufficienti a finanziare le immobilizzazioni (equilibrio di lungo periodo);
- il grado di solvibilità se le attività correnti coprono le passività a breve (equilibrio di breve periodo).

Si deve abbandonare lo schema dettato dall'art. 2424 del codice civile che classifica le voci tenendo conto della natura delle poste e della loro destinazione rispetto all'attività svolta e solo in via secondaria risalta il grado di liquidità degli investimenti e il grado di esigibilità delle fonti. Lo stato patrimoniale riclassificato, invece, mette in primo piano il criterio finanziario in base al quale le voci – eliminando quelle fuori posto – sono riclassificate in funzione della velocità con cui si trasformano in denaro (voci attive) e della velocità con cui si estinguono (voci passive).

Nell'attivo si distinguono perciò i valori che saranno liquidi nel breve periodo da quelli che ritornano in forma liquida non nel breve periodo, inteso quest'ultimo come il tempo necessario per concludere il ciclo operativo: dunque dalla fase di produzione alla vendita finale. Ovviamente si prende a riferimento il periodo amministrativo come periodo del ciclo operativo.

Negli impieghi si distinguono l'attivo disponibile composto da:

- ✓ magazzino
- ✓ disponibilità liquide: immediate se prontamente disponibili e differite se sotto forma di credito ritorneranno liquidi nel breve periodo.

L'attivo fisso invece rappresenta la parte di impieghi con carattere pluriennale per cui superano il periodo convenzionale dell'anno amministrativo. Tali fattori tornano liquidi mediante il processo dell'ammortamento. L'attivo immobilizzato è composto da:

- ✓ immobilizzazioni tecniche: immateriali e materiali
- ✓ finanziarie
- ✓ patrimoniali se ci sono impieghi consistenti in immobili civili
- ✓ commerciali se vi è una parte di magazzino per la quale si ha certezza che non verrà venduta nell'esercizio.

L'attivo fisso include le immobilizzazioni propriamente dette e include anche la parte immobilizzata delle disponibilità escludendo la parte disponibile delle immobilizzazioni. L'attivo disponibile include l'attivo circolante includendo anche la parte disponibile delle immobilizzazioni escludendo invece la parte immobilizzata delle disponibilità.

Riguardo le fonti il criterio finanziario le classifica a seconda del tempo della loro estinzione distinguendole in base alla natura del finanziatore. Tra il capitale di credito si distinguono le fonti a seconda se la loro estinzione si presume avvenga nel breve periodo, cioè nell'anno amministrativo coincidente con il ciclo operativo, o meno. Perciò avremo:

- ✓ passività consolidate che includono le fonti di lunga durata;
- ✓ passività correnti che includono i debiti con scadenza a breve e anche la parte spendibile dei debiti a lungo termine.

A differenza del capitale di rischio il capitale proprio (patrimonio netto: capitale + riserve) nella classificazione è considerato in una categoria a parte:

- ✓ mezzi propri.

Secondo il criterio finanziario si devono classificare le fonti in base alla scadenza che presentano, ma poiché al capitale proprio non si può riconoscere una scadenza in quanto rappresenta la fonte stabile che alimenta la gestione, va considerato a sé.

Per questo motivo si è soliti annettere sia i mezzi propri che le passività consolidate in un'unica categoria quale le passività permanenti, le quali esprimono il finanziamento a lungo termine della gestione.

Schema dello Stato patrimoniale riclassificato

ATTIVO	PASSIVO
ATTIVO FISSO <i>Immobilizzazioni Immateriali</i> <i>Immobilizzazioni Materiali</i> <i>Immobilizzazioni Finanziarie</i> <i>Immobilizzazioni Patrimoniali</i> <i>Immobilizzazioni Commerciali</i>	MEZZI PROPRI Capitale Sociale Riserve Utili portati a nuovo PASSIVO CONSOLIDATO Debiti a lungo termine
ATTIVO CIRCOLANTE <i>Magazzino</i> <i>Liquidità Differite</i> <i>Liquidità Immediate</i>	PASSIVO CORRENTE Debiti a breve termine

4.1.1.1. Calcolo degli indici

Riclassificato lo stato patrimoniale, ai fini del calcolo degli indici si procede nella percentualizzazione delle classi di voci effettuando una prima analisi verticale e poi una orizzontale.

Con l'analisi verticale si comparano i singoli impieghi da una parte e le fonti dall'altra con i rispettivi totali ottenendo indici di composizione i quali risaltano, appunto, la composizione degli impieghi (in %) e la composizione delle fonti (in %).

Gli indici relativi agli impieghi sono:

- indice di rigidità degli impieghi =
$$\frac{\text{attivo fisso}}{\text{capitale investito}}$$

- indice di elasticità degli impieghi =
$$\frac{\text{attivo circolante}}{\text{capitale investito}}$$
- indice di liquidità =
$$\frac{\text{liquidità differite} + \text{liquidità immediate}}{\text{capitale investito}}.$$

Gli indici relativi alle fonti sono:

- indice di autonomia finanziaria =
$$\frac{\text{mezzi propri}}{\text{capitale finanziamento}}$$
- indice di indebitamento a lungo termine =
$$\frac{\text{passività consolidate}}{\text{capitale finanziamento}}$$
- indice di indebitamento a breve termine =
$$\frac{\text{passività correnti}}{\text{capitale finanziamento}}$$
- indice di indebitamento permanente =
$$\frac{\text{mezzi propri} + \text{passività consolidate}}{\text{capitale finanziamento}}$$
- indice di indebitamento totale =
$$\frac{\text{passività consolidate} + \text{passività correnti}}{\text{capitale finanziamento}}.$$

Con l'analisi orizzontale utilizzando lo stato patrimoniale a blocchi si analizza la correlazione esistente tra gli impieghi e le fonti. Come primo aspetto si evidenzia la solidità patrimoniale dell'azienda confrontando l'attivo fisso con le passività consolidate per capire quanta parte di immobilizzazioni è finanziata dal capitale di rischio e quanta dalle passività.

La solidità viene misurata o attraverso i quozienti di struttura, dati dal rapporto tra fonti di finanziamento e attivo fisso, oppure attraverso i margini dati dalla differenza tra fonti di finanziamento e attivo fisso. Il quoziente di struttura primario correla l'attivo fisso con i mezzi propri e se questo è < 1 (margine < 0) denota una situazione non del tutto preoccupante poiché l'analisi vuole la considerazione anche del quoziente di struttura secondario il quale correla l'attivo fisso con il passivo consolidato. Solo se questo è < 1

(margine < 0) allora l'azienda presenta una situazione non solida perché manca l'equilibrio tra fonti e impieghi.

Riassumendo gli indici indicatori della solidità sono:

- quoziente di struttura primaria (qs1) =
$$\frac{\text{mezzi propri}}{\text{attivo fisso}}$$
- margine di struttura primaria (ms1) =
$$\text{mezzi propri} - \text{attivo fisso}$$
- quoziente di struttura secondaria (qs2) =
$$\frac{\text{mezzi propri} + \text{passività consol}}{\text{attivo fisso}}$$
- margine di struttura secondaria (ms2) =
$$(\text{mezz prop} + \text{pass cons.}) - \text{attivo fisso} .$$

Il secondo aspetto che si analizza con le correlazioni tra impieghi e fonti riguarda l'attivo circolante e il passivo a breve dato che l'equilibrio è garantito se il passivo a breve finanzia l'attivo circolante e se quest'ultimo, convertito in liquidità, è in grado di estinguere le passività correnti.

Tale condizione è misurata con il quoziente di disponibilità dato dal rapporto tra attivo circolante e passività corrente e dal margine di disponibilità dato dalla loro differenza:

- quoziente di disponibilità (qd) =
$$\frac{\text{attivo circolante}}{\text{passività correnti}}$$
- margine di disponibilità (md) =
$$\text{attivo circolante} - \text{passività corrente} .$$

Volendo tenere conto della sola liquidità, isolando il magazzino, per verificare se c'è correlazione si utilizzano i quozienti di tesoreria che mettono a rapporto le liquidità con le passività correnti o i margini di tesoreria se si effettua la differenza:

- quoziente di tesoreria primaria (qt1) =
$$\frac{\text{liquidità immedie}}{\text{passività correnti}}$$
- margine di tesoreria primaria (mt1) =
$$\text{liquidità immed} - \text{passività corrente} .$$

- quoziente di tesoreria secondaria (qt2) =
$$\frac{\text{liquidità immed} + \text{liquidità differ}}{\text{passività correnti}}$$
- margine di tesoreria secondaria (mt2) = $(\text{liquid imm.} + \text{liquid diff.}) - \text{passiv corr.}$

Sia il quoziente di tesoreria primario che il quoziente di tesoreria secondario mettono in risalto la condizione di liquidità dell'azienda; se questi sono < 1 tale che il passivo è estinto grazie al magazzino si evidenzia la dipendenza dell'equilibrio finanziario al magazzino, cioè alla sua velocità e capacità a trasformarsi in liquidità per poter estinguere le passività.

Gli indici di disponibilità e di liquidità permettono di analizzare la condizione di liquidità che l'impresa presenta a fine esercizio. Orientare l'analisi solo su tali indici potrebbe essere riduttivo in quanto non si valuta la liquidità nell'intero esercizio ma solo in base alla situazione finale. È opportuno, perciò, per un'analisi completa capire come le voci del capitale circolante netto (C.C.N.) si sono generate e per questo si deve integrare con il calcolo degli indici di rotazione del CCN e della durata media del ciclo del circolante.

Gli indici di rotazione del CCN² permettono di calcolare la velocità con cui le voci di attivo (nello specifico il magazzino e i crediti commerciali) si trasformano in liquidità e la velocità con cui le voci di passivo (debiti commerciali) si estinguono.

Il magazzino torna sotto forma di liquidità solo attraverso le vendite perciò l'indice di velocità delle rimanenze può essere calcolato o come frequenza di rotazione, ossia il numero delle volte in cui le scorte si rinnovano nell'esercizio, oppure come tempo medio di giacenza, ossia il numero di giorni che impiega il magazzino a rinnovarsi.

- Indice di rotazione delle scorte (*inventory turnover*) calcolato come rapporto tra

$$\text{vendite e magazzino} = \frac{\text{vendite}}{\text{magazzino}}$$

² Si analizzano tali voci – magazzino, crediti, debiti – in quanto sono le uniche voce che si rinnovano in diretta conseguenza del ciclo operativo.

- Tempo medio di giacenza calcolato come rapporto tra magazzino e vendite

$$\text{espresso in giorni} = \frac{\text{magazzino}}{\text{vendite}} * 365.$$

I crediti verso i clienti si rinnovano per effetto degli incassi derivanti dalle vendite. La velocità viene espressa o dalla frequenza, ossia il numero delle volte in cui i crediti si rinnovano nell'esercizio, oppure come tempo medio di incasso.

- Indice di rotazione dei crediti commerciali (*accounts receivable turnover*)

$$\text{calcolato come rapporto tra vendite e crediti verso i clienti} = \frac{\text{vendite}}{\text{cred v/clienti}}$$

- Tempo medio di incasso calcolato come rapporto tra i crediti verso clienti e

$$\text{vendite espresso in giorni} = \frac{\text{crediti verso clienti}}{\text{vendite}} * 365.$$

I debiti si rinnovano per effetto degli acquisti e quindi l'indice di velocità può essere calcolato come frequenza, ossia il numero delle volte che i debiti si rinnovano durante l'esercizio, oppure come tempo medio di pagamento in un esercizio espresso in giorni.

- Indice di rotazione dei debiti commerciali (*accounts receivable turnover*)

$$\text{calcolato come rapporto tra vendite e debiti verso i fornitori} = \frac{\text{vendite}}{\text{debit v/fornit}}$$

- Tempo medio di incasso calcolato come rapporto tra i debiti verso fornitori e

$$\text{vendite espresso in giorni} = \frac{\text{debiti verso fornitori}}{\text{vendite}} * 365.$$

4.1.2. Metodo per la classificazione del conto economico

Come per lo stato patrimoniale, anche per il conto economico è necessaria una riclassificazione delle voci in quanto la struttura presentata dall'articolo 2425 del codice civile risulta molto rigida: partendo dalla rappresentazione dei ricavi aggiungendo e sommando i diversi componenti economici si giunge al risultato finale della gestione. Tale struttura non permette un'analisi economico-finanziaria della gestione e perciò è necessario operare una riclassificazione utilizzando sempre la forma scalare nella quale i costi e i ricavi vengono distinti non in base alla natura o in base ai fattori produttivi a cui si riferiscono, ma vengono classificati in base alla posizione che assumono nel sistema produttivo. In questo modo si divide la gestione in diverse aree aziendali evidenziando un risultato per ciascuna di essa. Si avrà la:

- ✓ gestione caratteristica ossia la principale attività svolta dall'azienda;
- ✓ gestione finanziaria la quale include i componenti economici (positivi e negativi) conseguenti al finanziamento dell'area caratteristica.

Accanto a queste attività si potranno avere la:

- ✓ gestione atipica;
- ✓ gestione straordinaria.

La gestione atipica, detta anche extracaratteristica, comprende i valori che appartengono alle attività collaterali a quella tipica dell'azienda, come nel caso si hanno proventi derivanti dall'affitto di immobili destinati ad uso civile. Alla gestione straordinaria, invece, si connettono gli eventi con carattere di inusualità, quelli che non si ripetono ordinariamente nella gestione, come l'alienazione di un immobile, le sopravvenienze, i furti.

La configurazione di conto economico utilizzata è il conto economico della produzione ottenuta con evidenziazione del valore aggiunto. Questa è la configurazione più diffusa tra le imprese industriali poiché dà una visione integrale della produzione ottenuta – ai ricavi di vendita si somma la variazione del magazzino prodotti – non a caso chiamata conto economico integrale.

Con tale riclassificazione di conto economico il limite del conto economico civilistico di presentare solo il risultato finale viene superato in quanto si evidenziano i vari risultati intermedi e inoltre nell'area caratteristica si mettono in risalto ulteriori risultati esprimenti informazioni rilevanti.

I risultati intermedi possono essere diversi a seconda di come vengono divisi i costi:

- distinzione tra costi variabili e costi costanti;
- distinzione tra costi interni e costi esterni.

Se si utilizza la prima distinzione come risultato intermedio si evidenzia il margine di contribuzione ottenuto sottraendo al prodotto di esercizio i costi variabili.

Se si utilizza la distinzione tra costi interni ed esterni si pone in evidenza un risultato molto significativo quale il valore aggiunto. Tale risultato rappresenta la parte di prodotto di esercizio che resta dopo aver pagato le spese esterne. I costi esterni devono intendersi quelli sostenuti dall'azienda contestualmente all'avvio della produzione come i costi per le materie e per i servizi. Scindendo tra i costi esterni quelli delle materie da quelli per i servizi si ottiene il margine industriale lordo che evidenzia l'incidenza delle materie prime sulla redditività operativa. Da questo sottraendo i costi esterni per servizi si ritorna al valore aggiunto.

Dalla parte dei costi interni, intesi quelli legati ai fattori preesistenti all'avvio della produzione (le strutture tecniche ed il personale), si ottiene un ultimo risultato parziale se dal valore aggiunto si sottraggono solo i costi inerenti al personale. In questo modo si ottiene il margine operativo lordo che esprime il reddito che rimane dopo aver sostenuto la maggior parte dei costi. Considerando che gli ammortamenti sono dei costi non monetari, che non comportano cioè un'effettiva uscita monetaria, il MOL rappresenta anche la quota di autofinanziamento della gestione operativa e risulta essere più oggettivo del risultato operativo poiché non risulta inficiato da valori discrezionali soggetti a manovre di bilanci.

In sintesi il Conto Economico riclassificato si presenta nel modo seguente:

Ricavi di vendita

(+) Δ delle rimanenze di prodotti finiti

(+) Δ delle rimanenze di semilavorati

+ altri ricavi e proventi

PRODOTTO DI ESERCIZIO

<i>(-) Consumo materie</i>	{	Acquisto materie
		<i>(-) resi su acquisti, sconti attivi e vendite di materie</i>
		<i>(+) Δ delle rimanenze di materie prime, sussidiarie</i>

MARGINE INDUSTRIALE LORDO

(-) Spese operative esterne

VALORE AGGIUNTO

(-) Spese per il personale

MARGINE OPERATIVO LORDO

(-) Ammortamenti e Accantonamenti

REDDITO OPERATIVO

+/- Saldo area finanziaria

+/- Saldo area extracaratteristica

+/- Saldo area straordinaria

= RISULTATO LORDO DELLE IMPOSTE

(-) Oneri tributi

= RISULTATO NETTO

4.1.2.1. Calcolo degli indici

L'analisi del conto economico mira a misurare la redditività della gestione, ovvero verificare se l'azienda remunera il capitale proprio con livelli soddisfacenti.

Tale redditività viene espressa tramite il ROE (*return on equitiy*) il quale rapporta il risultato della gestione con il capitale proprio investito nella stessa.

- $$\text{ROE (redditività del capitale proprio)} = \frac{\text{utile netto}}{\text{capitale proprio}}$$

Tale indice evidenzia la capacità della gestione di remunerare il capitale di rischio e la sua capacità di attrarre altro capitale. È soddisfacente se non è inferiore ai rendimenti attesi dagli investitori e se è superiore agli investimenti alternativi. Poiché tale indice è calcolato sul risultato totale comprendendo anche l'influenza dell'area straordinaria, potrebbe, ai fini di un'analisi comparativa temporale, risultare utile calcolare il ROE normalizzato ottenuto cioè considerando il reddito ordinario in assenza del risultato straordinario.

- $$\text{ROE normalizzato} = \frac{\text{utile ordianrio}}{\text{capitale proprio}}$$

Il ROE potrebbe essere suddiviso calcolando due indici relativi all'utile che mettano in risalto la propensione dell'azienda di destinare l'utile a riserva e la propensione di destinare l'utile agli azionisti. Dividendo, perciò, la parte di utile che viene riservizzata da quella che viene distribuita avremo:

- $$\text{l'indice di autofinanziamento} = \frac{\text{utile riservizzato}}{\text{capitale proprio}}$$
- $$\text{l'indice di dividendo} = \frac{\text{utile distribuito}}{\text{capitale proprio}} \cdot$$

Se si vuole considerare la redditività del capitale investito nella gestione senza operare la distinzione tra capitale di proprietà e capitale di terzi, si utilizza il ROI (*return on investment*) in quanto tale strumento evidenzia la redditività del capitale investito nella gestione ed è calcolato rapportando il capitale investito, inteso come somma tra capitale

di rischio e capitale di terzi, con il reddito prodotto da tale investimento quale quello operativo, derivante cioè dall'attività caratteristica svolta dall'impresa. I due valori sono relativi alla sola area caratteristica perciò devono essere presi al netto di investimenti relativi all'area extracaratteristica.

- $\text{ROI (redditività del capitale investito)} = \frac{\text{utile operativo}}{\text{capitale investito}}$

Come il ROE anche il ROI permette di estrapolare ulteriori due indici se si inserisce la variabile delle vendite. Moltiplicando numeratore e denominatore del ROI per le vendite si evidenziano l'indice di redditività delle vendite (ROS) che esprime il rendimento della gestione grazie alle vendite e l'indice di produttività del capitale (Pci) che esprime la capacità del capitale investito di produrre ricavi mediante le vendite:

- $\text{ROS (return on sales)} = \frac{\text{utile operativo}}{\text{vendite}}$

- $\text{Pci} = \frac{\text{vendite}}{\text{utile operativo}}$

Il ROI può essere manovrato agendo su queste due leve di segno opposto aumentando o diminuendo l'entità delle vendite – e quindi agendo sul ROS – oppure diminuendo o aumentando l'intensità delle vendite – e quindi agendo sul Pci –.

L'analisi della redditività deve essere svolta tenendo in considerazione il quoziente di indebitamento, ossia la tendenza dell'azienda a far ricorso al capitale di terzi. Se vi è un ricorso al capitale di terzi, il ROI sicuramente subisce l'influenza di questo maggiore capitale immesso nella gestione in modo positivo. Diversamente il ROE calcolato sull'utile netto, comprensivo cioè di tutte le aree della gestione, potrebbe subire negativamente gli effetti di questa politica finanziaria³. Il ROE perciò risente del quoziente di indebitamento. Nel caso in cui il rendimento che deriva dal capitale di terzi è maggiore del costo richiesto per il suo reperimento (interessi che si corrispondono), in virtù dell'effetto leva si agisce positivamente sul ROE: quest'ultimo cresce al crescere

³ Poiché l'utile si ridurrebbe a causa degli interessi finanziari da sostenere.

dell'indebitamento. Di contro, se la redditività del capitale investito risulta inferiore al suo costo si ha un effetto leva negativo sul ROE il quale diminuisce al crescere dell'indebitamento. In tal caso, se si vuole aumentare il ROE, non conviene indebitarsi ma sarebbe più prudente capitalizzare l'azienda e ricorrere all'indebitamento solo se strettamente necessario.

- Quoziente di indebitamento (q) = $\frac{\text{passività}}{\text{mezzi propri}}$
- Tasso medio dei finanziamenti (tf) = $\frac{\text{oneri finanziari}}{\text{passività}}$
- Effetto leva = $(ROI - tf)q$.

4.2. I risultati: le riclassificazioni dei tre bilanci e il calcolo degli indici

4.2.1. Anno 2007

Note utili ai fini della riclassificazione:

- l'utile è così ripartito: 236.264,90 agli azionisti pari a 1 euro per ogni azione posseduta; 29.000 a riserva legale; 9019,10 a riserva straordinaria;
- l'esercizio commerciale presso cui ci sono arredi per un valore di 2.287 (fondo ammortamento 4.933) è dato in affitto;
- i crediti tributari vengono utilizzati a compensazione delle imposte dovute per il 2008;
- i risconti attivi sono relativi a spese per servizi pagati anticipatamente e relativi all'anno successivo;
- dalla nota integrativa del 2008 emerge che nell'anno si sono pagati TFR per 175.278 e che il fondo di quiescenza accantonato per far fronte all'indennità a favore degli agenti di commercio viene utilizzata per 75.900;
- i debiti tributari sono tutti relativi all'esercizio successivo;
- i risconti passivi sono calcolati su contributi in c/impianti e sul contributo PIA innovazione, tutti relativi a esercizi successivi.

Riclassificazione Bilancio 2007 – Stato Patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
ATTIVO FISSO		MEZZI PROPRI	
<i>Immobiliz. Immateriali</i>		Capitale sociale	2.362.649
Diritti utilizzaz. opere dell'ingegno	14.093	Riserva legale	501.530
Costi per modifiche statutarie	478	Riserva da sovrapprez. az.	252.86
Brevetti	133	Riserva da rivalutaz.	984.479
Stampi	104	Altre riserve	6.026.444,10
Costi pluriennali da ammortiz.	13.141	Risconti passivi	457.984
<i>Tot. Immob. Imm.</i>	27.949	<i>Tot.</i>	10.358.382,10
<i>Immobiliz. Materiali</i>		PASSIVO	
Terreni e fabbricati	1.915.640	CONSOLIDATO	
Impianti e macchinario	1.115.444	Fondo di quiescenza	97.106
Attrezzature industr./commerc.	160.120	Fondo per imposte	249.457
<i>Tot. Immob. Mat.</i>	3.191.204	Altri accantonamenti	700.000
<i>Immobiliz. Finanziarie</i>		TFR	805.109
Partecipazioni in altre imp.	3.069	<i>Tot.</i>	1.851.672
Crediti v/altri	1.568		
<i>Tot. Immob. Finanz.</i>	4.637		
<i>Immobiliz. Patrimoniali</i>			
Arredi presso l'es. comme.	2.287		
<i>Tot.</i>	2.287		
<i>Immobiliz. Commerciali</i>	0		
TOT. ATTIVO FISSO	3.226.077		
ATTIVO CIRCOLANTE		PASSIVO	
<i>Magazzino</i>		CORRENTE	
Materie prime	1.480.680	Azionisti c/dividendo	236.264,90
Prodotti in corso di lavorazione	80.493	Debiti v/banche	946.145
Prodotti finiti		Debiti v/fornitori	1.268.881

Risconti attivi	698.061	Debiti tributari	362.417
<i>Tot. Magazzino</i>	7.239	Debiti v/ist. di previd.	214.350
	2.266.473	Altri debiti	2.010.965
<i>Liquidità Differite</i>		Tfr	175.278
Crediti v/clienti		Fondo di quiescenza	75.900
Documenti cambiari	10.652.267	Fondo per imposte differite	47.727
Credito v/erario	382.263	<i>Tot.</i>	5.337.927,90
Crediti diversi	317.352		
Depositi cauzionali	503.977		
Crediti v/ agenti	4.357		
Acconti a professionisti	7.633		
Note di credito da ricevere	3.100		
Oneri in sospeso	12.887		
Fatture da emettere	26.458		
<i>Tot. Liq. Diff.</i>	641		
	11.910.945		
<i>Liquidità Immediate</i>			
Depositi			
Denaro	121.134		
<i>Tot. Liq. Imm.</i>	23.353		
	144.487		
TOT. ATT. CIRCOLANTE	14.321.905		
Totale impieghi	17.547.982	Totale fonti	17.547.982
Tot. Impieghi caratteristici	17.545.695		

Riclassificazione Bilancio 2007 – Conto Economico

Ricavi di vendita 13.603.617

(-) resi su vendite, sconti passivi, abbuoni 555.221

(+) Δ delle rimanenze di prodotti finiti (-) 13.862

(+) Δ delle rimanenze di semilavorati 40.925

+ altri ricavi e proventi 430.816

Ricavi diversi	146.376	}
Proventi diversi	233.810	
Contributi in c/esercizio	14.664	
Contributi in c/impianti	31.000	
Plusvalenze	4.966	

PRODOTTO DI ESERCIZIO 13.506.275

Acquisto materie prime, sussidiarie,	5.360.107
merci, di consumo	
(-) resi su acquisti	1.874
(+) Δ delle rimanenze di mat. I, sussid.	(-) 41.137

(-) Consumo materie 5.317.096

MARGINE INDUSTRIALE LORDO 8.189.179

(-) Spese operative esterne 3.922.261

Spese per servizi	3.131.391
Sp. godim. beni di terzi	12.598
Svalutazione crediti	54.655
Oneri diversi di gestione	152.286

VALORE AGGIUNTO 4.266.918

<i>(-) Spese per il personale</i>	3.047.908
<div> <div> Salari e stipendi 1.956.438 </div> <div> Oneri sociali 660.985 </div> <div> TFR 157.532 </div> <div> Altri costi 272.953 </div> </div>	
MARGINE OPERATIVO LORDO	1.219.010
<i>(-) Ammortamenti e Accantonamenti (20.880+338.744)</i>	359.624
REDDITO OPERATIVO	859.386
+/- Saldo area finanziaria (67.390 – 9.771)	(-) 57.619
+/- Saldo area extracaratteristica (- 4.933)	(-) 4.933
+/- Saldo area straordinaria	0
= RISULTATO LORDO DELLE IMPOSTE	796.834
(-) Oneri tributari	(-) 522.550
= RISULTATO NETTO	274.284

Calcolo degli indici

INDICI PATRIMONIALI DI COMPOSIZIONE			
	Formule	Calcoli	Risultato
Indice di rigidità	AF/CI	3.226.077/17.547.982	18%
Indice di elasticità	AC/CI	14.321.905/17.547.982	82%
Indice di autonomia finanziaria	MP/CF	10.358.382,10/17.547.982	59%
Indice di indebitamento a lungo	Pcons/CF	1.851.672/17.547.982	10,60%
Indice di indebitamento a breve	Pcorr/CF	5.337.927,90/17.547.982	30,40%
Indice di indebitamento permanente	(MP+Pcon)/CF	(10.358.382,10+1.851.672)/17.547.982	69,60%
Indice di indebitamento complessivo	Pcon+Pcorr/CF	1.851.672+5.337.927,90/17.547.982	41%

INDICI PATRIMONIALI DI CORRELAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risultato
Quoziente di struttura primaria	MP/AF	10.358.382,10/3.226.077	3,2
Margine di struttura primaria	MP-AF	10.358.382,10-3.226.077	7.132.305,10
Quoziente di struttura secondaria	(MP+Pcon)/AF	10.358.382,10+1.851.672/3.226.077	3,8
Margine di struttura secondaria	MP+Pcon-AF	10.358.382,10+1.851.672-3.226.077	8.983.977,10
Quoziente di disponibilità	AC/Pcorr	14.321.905/5.337.927,90	2,70
Margine di disponibilità	AC-Pcorr	14.321.905-5.337.927,90	8.983.977,10
Quoziente di tesoreria primaria	Li/Pcorr	144.487/5.337.927,90	0.02
Margine di tesoreria primaria	Li-Pcorr	144.487-5.337.927,90	-5.193.440,90
Quoziente di tesoreria	(Ld+Li)/	(11.910.945+144.487)	2.3

secondaria	Pcorr	/5.337.927,90	
Margine di tesoreria secondaria	Ld+Li- Pcorr	11.910.945+144.487- 5.337.927,90	6.717.504,10

INDICI REDDITUALI			
	Formule	Calcoli	Risult.
ROE netto	RN/MP	274.284/10.358.382,10	2,65%
ROE lordo	RL/MP	796.834/10.358.382,10	7,70%
ROI	RO/CI Caratt.	859.386/17.545.695	4,90%
ROS	RO/VN	859.386/13.048.396	6,60%
Turnover (Pci)	VN/CI Caratt.	13.048.396/17.545.695	0,74
Tf	Of/(Pcon+Pcorr)	65380/ (1.851.672+5.337.927,90)	0,90%
EFFETTO LEVA (ROI-Tf)	ROI-Tf	4,90% - 0,90%	4%
Quoz. indebitamento	(Pcon+Pcorr)/ MP	(1.851.672+5.337.927,90)/ 10.358.382,10	0,7

INDICI DI ROTAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risult.
Indice di rotaz. magazzino	VN/M	13.048.396/2.266.473	5,75
Velocità crediti commerciali	VN/Cred Comm	13.048.396/10.652.267	1,22
Velocità debiti commerciali	(AN+SpOp)/ Deb Comm	(5.358.233+3.922.261) /1.268.881	7,31

4.2.2. Anno 2008

Note utili ai fini della riclassificazione:

- l'utile è così ripartito: 40.122,38 agli azionisti pari a 0,016 euro per ogni azione posseduta; 210 a riserva utile su cambi; 759,62 a riserva straordinaria;
- l'esercizio commerciale presso cui ci sono arredi per un valore di 1.692 (quota ammortamento 595) è dato in affitto da cui si ricava 24.000;
- i crediti tributari vengono utilizzati a compensazione delle imposte dovute per il 2009;
- i risconti attivi sono relativi a spese per servizi pagati anticipatamente e relativi all'anno successivo;
- dalla nota integrativa del 2009 emerge che nell'anno si sono pagati TFR per 167.060 e che il fondo di quiescenza accantonato per far fronte all'indennità a favore degli agenti di commercio viene utilizzata per 3.421;
- i debiti tributari sono tutti relativi all'esercizio successivo;
- i risconti passivi sono calcolati su contributi in c/impianti e sul contributo PIA innovazione, tutti relativi a esercizi successivi;
- l'assemblea straordinaria del consorzio CONAB presso il quale la società ha una partecipazione pari a 1.653, ha deliberato lo scioglimento anticipato e la messa in liquidazione⁴.

⁴ A tal proposito non si è proceduto a considerare la partecipazione come una liquidità differita in quanto al 2009 la procedura ancora non è terminata.

Riclassificazione Bilancio 2008 – Stato Patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
ATTIVO FISSO		MEZZI PROPRI	
<i>Immobiliz. Immateriali</i>		Capitale sociale	2.507.649
Costi impianto e ampliamento	1.938	Riserva legale	501.530
Diritti di brevetti	34.002	Riserva da sovrapprez. az.	25.286
Altre	16.037	Riserva da rivalutaz.	984.479
<i>Tot. Immob. Imm.</i>	51.977	Altre riserve	5.882.419,62
		Risconti passivi	414.240
<i>Immobiliz. Materiali</i>		<i>Tot.</i>	10.315.603,62
Terreni e fabbricati	1.825.163		
Impianti e macchinario	1.106.218		
Attrezzature industr./commerc.	151.555	PASSIVO	
<i>Tot. Immob. Mat.</i>	3.082.936	CONSOLIDATO	
		Fondo di quiescenza	118.714
<i>Immobiliz. Finanziarie</i>		Fondo per imposte	249.457
Partecipazioni in altre imp.	2.244	Altri accantonamenti	700.000
<i>Tot. Immob. Finanz.</i>	2.244	TFR	660.684
		<i>Tot.</i>	2.143.095
<i>Immobiliz. Patrimoniali</i>			
Arredi presso l'es. comme.	1.692		
<i>Tot.</i>	1.692		
<i>Immobiliz. Commerciali</i>	0		
TOT. ATTIVO FISSO	3.138.849		
ATT. CIRCOLANTE		PASSIVO	
<i>Magazzino</i>		CORRENTE	
Materie prime	1.492.833	Azionisti c/dividendo	40.122,38
Prodotti in corso di lavorazione	72.783	Debiti v/banche	1.409.501
Prodotti finiti	889.109	Debiti v/fornitori	1.168.187
Risconti attivi	6.334	Debiti tributari	319.006
<i>Tot. Magazzino</i>	2.461.059	Debiti v/ist. di previd.	265.541
		Altri debiti	2.024.840

<i>Liquidità Differite</i>		Tfr	167.060
Crediti v/clienti	10.651.227	Fondo di quiescenza	3.421
Documenti cambiari	262.511	Fondo per imposte	46.749
Crediti tributari	182.816	differite	
Imposte anticipate	248.543	<i>Tot.</i>	5.444.427,38
Crediti v/ altri	428.000		
<i>Tot. Liq. Diff.</i>	11.773.097		
 <i>Liquidità Immediate</i>			
Depositi	104.458		
Denaro	11.423		
<i>Tot. Liq. Imm.</i>	115.881		
 TOT. ATT. CIRCOL.	14.351.69		
Totale impieghi	17.488.886	Totale fonti	17.488.886
Tot. Impieghi caratteristici	17.487.194		

Riclassificazione Bilancio 2008 – Conto Economico

<i>Ricavi di vendita</i>		13.161.018
<i>(-) resi su vendite, sconti passivi, abbuoni</i>		605.238
<i>(+) Δ delle rimanenze di prodotti finiti</i>		(-) 7.710
<i>(+) Δ delle rimanenze di semilavorati</i>		182.211
<i>+ altri ricavi e proventi</i>		277.756
Ricavi diversi	54.392	}
Proventi diversi	156.341	
Contributi in c/esercizio	3.750	
Contributi in c/impianti	44.106	
Plusvalenze	19.167	

PRODOTTO DI ESERCIZIO 13.008.037

{	Acquisto materie prime, sussidiarie,	5.495.710	
	merci, di consumo		
	(-) resi su acquisti	5.267	
	(+) Δ delle rimanenze di mat. I, sussid.	(-) 20.991	
	<i>(-) Consumo materie</i>		5.469.452

MARGINE INDUSTRIALE LORDO 7.538.585

(-) Spese operative esterne		3.350.930
{	Spese per servizi	3.131.391
	Sp. godim. beni di terzi	12.598
	Svalutazione crediti	54.655
	Oneri diversi di gestione	152.286

VALORE AGGIUNTO 4.187.655

(-) *Spese per il personale* 3.443.429

Salari e stipendi	2.050.937
Oneri sociali	691.195
TFR	158.643
Altri costi	542.654

MARGINE OPERATIVO LORDO **744.226**

(-) *Ammortamenti e Accantonamenti (24.745+367.456)* 392.201

REDDITO OPERATIVO **352.025**

+/- Saldo area finanziaria (93.790 – 13.091) (-) 80.699

+/- Saldo area extracaratteristica (24000- 4.933) (+) 23.405

+/- Saldo area straordinaria (-) 6

= RISULTATO LORDO DELLE IMPOSTE **294.725**

(-) Oneri tributari (-) 253.633

= RISULTATO NETTO **41.092**

Calcolo degli indici

INDICI PATRIMONIALI DI COMPOSIZIONE			
	Formule	Calcoli	Risultato
Indice di rigidità	AF/CI	3.138.849/17.488.886	18%
Indice di elasticità	AC/CI	14.350.037/17.488.886	82%
Indice di autonomia finanziaria	MP/CF	10.315.603,62/17.488.886	60%
Indice di indebitamento a lungo	Pcons/CF	1.728.855/17.488.886	10%
Indice di indebitamento a breve	Pcorr/CF	5.444.427,38/17.488.886	30%
Indice di indebitamento permanente	(MP+Pcon)/CF	(10.315.603,62+1.728.855)/17.488.886	70%
Indice di indebitamento complessivo	Pcon+Pcorr/CF	1.728.855+5.444.427,38/17.488.886	40%

INDICI PATRIMONIALI DI CORRELAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risultato
Quoziente struttura primaria	MP/AF	10.315.603,62/3.138.849	3,2
Margine struttura primaria	MP-AF	10.315.603,62-3.138.849	7.176.757,62
Quoziente struttura secondaria	(MP+Pcon)/AF	10.315.603,62+1.728.855/3.138.849	3,84
Margine struttura secondaria	MP+Pcons-AF	10.315.603,62+1.728.855-3.138.849	8.905.609,62
Quoziente disponibilità	AC/Pcorr	14.350.037/5.444.427,38	2,64
Margine di disponibilità	AC-Pcorr	14.350.037-5.444.427,38	8.905.609,62
Quoziente tesoreria primaria	Li/Pcorr	115.881/5.444.427,38	0.02
Margine di tesoreria primaria	Li-Pcorr	115.881-5.444.427,38	-5.328.546,38
Quoziente tesoreria secondaria	(Ld+Li)/Pcorr	(11.773.097+115.881)/5.444.427,38	2.2
Margine tesoreria secondaria	Ld+Li-Pcorr	11.773.097+115.881-5.444.427,38	6.444.550,62

INDICI REDDITUALI			
	Formule	Calcoli	Risult.
ROE netto	RN/MP	41.092/10.315.603,62	0,40%
ROE lordo	RL/MP	294.725/10.315.603,62	3%
ROI	RO/CI Caratt.	352.025/17.487.194	2%
ROS	RO/VN	352.025/12.555.780	2,80%
Turnover (Pci)	VN/CI Caratt.	12.555.780/17.487.194	0,71
Tf	Of/(Pcon+Pcorr)	91.199/ (1.728.855+5.444.427,38)	1,3%
EFFETTO LEVA (ROI-Tf)	ROI-Tf	2% - 1,30%	0,70%
Quoz. indebitamento	(Pcon+Pcorr)/MP	(1.728.855+5.444.427,38)/ 10.315.603,62	0,7

INDICI DI ROTAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risult.
Indice di rotaz. magazzino	VN/M	12.555.780/2.461.059	5,10
Velocità crediti commerciali	VN/Cred Comm	12.555.780/10.651.227	1,18
Velocità debiti commerciali	(AN+SpOp)/ Deb Comm	(5.490.443+3.350.930) /1.168.187	7,57

4.2.3. Anno 2009

Note utili ai fini della riclassificazione:

- l'utile è così ripartito: 100.305,96 agli azionisti pari a 0,04 euro per ogni azione posseduta; 244 a riserva legale; 3.814,04 a riserva straordinaria;
- l'esercizio commerciale presso cui ci sono arredi per un valore di 7.2027 (quota ammortamento 1.090) è dato in affitto;
- le imposte anticipate si ritengono esigibili oltre l'esercizio successivo; una parte dei crediti v/altri pari a 108.193 è esigibile oltre l'esercizio successivo;
- i risconti attivi sono relativi a spese per servizi pagati anticipatamente e relativi all'anno successivo;
- i debiti tributari sono tutti relativi all'esercizio successivo; una parte di debiti (pari a 6.000 euro) nella voce altri debiti è esigibile oltre l'esercizio successivo;
- i ratei passivi sono calcolati sugli interessi su finanziamenti a breve del Banco di Napoli; i risconti passivi si riferiscono a contributi in c/impianti e sul contributo PIA innovazione, tutti relativi a esercizi successivi;
- l'assemblea straordinaria del consorzio CONAB presso il quale la società ha una partecipazione pari a 1.653, ha deliberato lo scioglimento anticipato e la messa in liquidazione. Tuttavia al 31.12.2009 la procedura è ancora in corso;
- poiché non si hanno i dati per calcolare la parte spendibile del fondo TFR si può effettuare un'ipotesi di un pagamento pari a 130.000 euro dato dalla media dei pagamenti degli anni precedenti⁵.

⁵ Nel 2007 si è pagato TFR per 54.077, nel 2008 si è pagato per 175.278, nel 2009 si è pagato per 167.060. Dalla media di questi valori si ipotizza un pagamento per TFR nel 2010 per 130.000. Si è proceduto a calcolare la quota di TFR come passività a breve in quanto, a seguito della normativa che offre al possibilità ai dipendenti di indirizzare la propria indennità a favore dell'INPS o di altri fondi di previdenza, negli anni tale fondo è andato a diminuire.

Riclassificazione Bilancio 2009 – Stato Patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
ATTIVO FISSO		MEZZI PROPRI	
<i>Immobiliz. Immateriali</i>		Capitale sociale	2.507.649
Costi di impianto e ampliamento	1.454	Riserva legale	501.530
Diritti di brevetto	22.935	Riserva da sovrapprez. az.	25.286
Altre	11.562	Riserva da rivalutaz.	984.479
<i>Tot. Immob. Imm.</i>	35.951	Altre riserve	5.886.479,04
		Risconti passivi	340.580
<i>Immobiliz. Materiali</i>		<i>Tot.</i>	10.246.003,04
Terreni e fabbricati	1.740.895		
Impianti e macchinario	967.830	PASSIVO	
Attrezzature industr./commerc.	101.723	CONSOLIDATO	
<i>Tot. Immob. Mat.</i>	2.810.448	Fondo di quiescenza	145.468
		Fondo per imposte	249.457
<i>Immobiliz. Finanziarie</i>		Altri accantonamenti	700.000
Partecipazioni in altre imp.	2.244	TFR	543.968
Imposte anticipate	251.095	Altri debiti	6.000
Crediti v/altri	108.193	<i>Tot.</i>	1.644.893
<i>Tot. Immob. Finanz.</i>	361.532		
<i>Immobiliz. Patrimoniali</i>			
Arredi presso l'es. comme.	7.202		
<i>Tot.</i>	7.202		
<i>Immobiliz. Commerciali</i>	0		
TOT. ATTIVO FISSO	3.215.133		
ATTIVO CIRCOLANTE		PASSIVO	
<i>Magazzino</i>		CORRENTE	
Materie prime, suss., di consumo	1.428.283	Azionisti c/dividendo	100.305,96
Prodotti in corso di lavorazione	99.050	Debiti v/banche	950.539
Prodotti finiti	681.402	Debiti v/fornitori	915.168
Risconti attivi	6.897	Debiti tributari	376.357
<i>Tot. Magazzino</i>	2.215.632	Debiti v/ist. di previd.	182.532

<i>Liquidità Differite</i>		Altri debiti	1.919.802
Crediti v/clienti	10.390.162	Tfr	130.000
Documenti cambiari	165.406	Ratei passivi	200
Crediti tributari	46.121	Fondo per imposte	45.299
Crediti v/ altri	374.928	differite	4.620.202,96
<i>Tot. Liq. Diff.</i>	10.976.617	<i>Tot.</i>	
 <i>Liquidità Immediate</i>			
Depositi	74.407		
Denaro	29.310		
<i>Tot. Liq. Imm.</i>	103.717		
 TOT. ATT. CIRCOLANTE	13.295.966		
Totale impieghi	16.511.099	Totale fonti	16.511.099
Tot. Impieghi caratteristici	16.503.897		

Riclassificazione Bilancio 2009 – Conto Economico

<i>Ricavi di vendita</i>	12.862.786
<i>(-) resi su vendite, sconti passivi, abbuoni</i>	572.413
<i>(+) Δ delle rimanenze di prodotti finiti</i>	(-) 228.492
<i>(+) Δ delle rimanenze di semilavorati</i>	26.267
<i>+ altri ricavi e proventi</i>	599.866

Ricavi diversi	34.231	}
Proventi diversi	503.567	
Contributi in c/esercizio	1.500	
Contributi in c/impianti	60.568	

PRODOTTO DI ESERCIZIO	12.688.014
------------------------------	-------------------

{	Acquisto materie prime, sussidiarie, merci, di consumo	5.029.440	
	(-) resi su acquisti	17.693	
	(+) Δ delle rimanenze di mat. I, sussid.	43.765	
	<i>(-) Consumo materie</i>		5.055.512

MARGINE INDUSTRIALE LORDO	7.632.502
----------------------------------	------------------

(-) Spese operative esterne		3.446.106
{	Spese per servizi	3.121.884
	Sp. godim. beni di terzi	12.048
	Svalutazione crediti	52.880
	Oneri diversi di gestione	259.294

VALORE AGGIUNTO	4.186.396
------------------------	------------------

<i>(-) Spese per il personale</i>	3.425.048
<div> <div> Salari e stipendi 2.075.561 </div> <div> Oneri sociali 701.100 </div> <div> TFR 148.182 </div> <div> Altri costi 500.205 </div> </div>	
MARGINE OPERATIVO LORDO	761.348
<i>(-) Ammortamenti e Accantonamenti (16.027+363.389)</i>	379.416
REDDITO OPERATIVO	381.932
+/- Saldo area finanziaria (48.440 – 2.844)	(-) 45.596
+/- Saldo area extracaratteristica (24.480- 1.090)	(+) 23.390
+/- Saldo area straordinaria	(+) 3
= RISULTATO LORDO DELLE IMPOSTE	359.729
(-) Oneri tributari	(-) 255.365
= RISULTATO NETTO	104.364

Calcolo degli indici

INDICI PATRIMONIALI DI COMPOSIZIONE			
	Formule	Calcoli	Risult.
Indice di rigidità	AF/CI	3.215.133/16.511.099	19%
Indice di elasticità	AC/CI	13.295.966/16.511.099	81%
Indice di autonomia finanziaria	MP/CF	10.246.003,04/16.511.099	62%
Indice di indebitamento a lungo	Pcons/CF	1.985.473/16.511.099	10%
Indice di indebitamento a breve	Pcorr/CF	4.620.202,96/16.511.099	28%
Indice di indebitamento permanente	(MP+Pcon)/CF	(10.246.003,04+1.644.893)/16.511.099	72,%
Indice di indebitamento complessivo	Pcon+Pcorr/CF	1.644.893+4.620.202,96/16.511.099	38%

INDICI PATRIMONIALI DI CORRELAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risultato
Quoziente di struttura primaria	MP/AF	10.246.003,04/3.215.133	3,2
Margine di struttura primaria	MP-AF	10.246.003,04-3.215.133	7.030.870,04
Quoziente di struttura secondaria	(MP+Pcon)/AF	10.246.003,04+1.644.893/3.215.133	3,7
Margine di struttura secondaria	MP+Pcons-AF	10.246.003,04+1.644.893-3.215.133	8.675.763,04
Quoziente di disponibilità	AC/Pcorr	13.295.966/4.620.202,96	2,9
Margine di disponibilità	AC-Pcorr	13.295.966-4.620.202,96	8.675.763,04
Quoziente di tesoreria primaria	Li/Pcorr	103.717/4.620.202,96	0.02
Margine di tesoreria primaria	Li-Pcorr	103.717-4.620.202,96	-4.516.485,96
Quoziente di tesoreria secondaria	(Ld+Li)/Pcorr	(10.976.617+103.717)/4.620.202,96	2.4

Margine di tesoreria secondaria	Ld+Li-Pcorr	10.976.617+103.717-4.620.202,96	6.460.131,04
---------------------------------	-------------	---------------------------------	--------------

INDICI REDDITUALI			
	Formule	Calcoli	Risult.
ROE netto	RN/MP	104.364/10.246.003,04	1,02%
ROE lordo	RL/MP	359.729/10.246.003,04	3,5%
ROI	RO/CI Caratt.	381.932/16.503.897	2,3%
ROS	RO/VN	381.932/12.290.373	3,10%
Turnover (Pci)	VN/CI Caratt.	12.290.373/16.503.897	0,74
Tf	Of/(Pcon+Pcorr)	44.409/ (1.644.893+4.620.202,96)	0,7%
EFFETTO LEVA (ROI-Tf)	ROI-Tf	2,3% - 0,7%	1,6%
Quoz. indebitamento	(Pcon+Pcorr)/MP	(1.644.893+4.620.202,96)/ 10.246.003,04	0,6

INDICI DI ROTAZIONE			
	Formule	Calcoli	Risult.
Indice di rotaz. magazzino	VN/M	12.290.373/2.215.632	5,54
Velocità crediti commerciali	VN/Cred Comm	12.290.373/10.390.162	1,18
Velocità debiti commerciali	(AN+SpOp)/ Deb Comm	(4.985.675+3.446.106) /915.168	9,21

4.3. L'analisi comparata tra i tre esercizi

INDICI PATRIMONIALI DI COMPOSIZIONE			
	2007	2008	2009
Indice di rigidità	18%	18%	19%
Indice di elasticità	82%	82%	81%
Indice di autonomia finanziaria	59%	59%	62%
Indice di indebitamento a lungo	11%	10%	10%
Indice di indebitamento a breve	30%	31%	28%
Indice di indebitamento permanente	70%	69%	72,%
Indice di indebitamento complessivo	41%	41%	38%

INDICI PATRIMONIALI DI CORRELAZIONE			
	2007	2008	2009
Quoziente di struttura primaria	3,2	3,2	3,2
Margine di struttura primaria	7.132.305,10	7.176.757,62	7.030.870,04
Quoziente di struttura secondaria	3,8	3,8	3,7
Margine di struttura secondaria	8.983.977,10	8.905.609,62	8.675.763,04
Quoziente di disponibilità	2,70	2,65	2,9
Margine di disponibilità	8.983.977,10	8.905.609,62	8.675.763,04
Quoziente di tesoreria primaria	0,02	0,02	0,02
Margine di tesoreria primaria	-5.193.440,90	-5.328.546,38	-4.516.485,96
Quoziente di tesoreria secondaria	2,3	2,2	2,4
Margine di tesoreria secondaria	6.717.504,10	6.444.550,62	6.460.131,04

INDICI REDDITUALI			
	2007	2008	2009
ROE netto	2,65%	0,40%	1,03%
ROE lordo	7,70%	3%	3,5%
ROI	4,90%	2%	2,3%
ROS	6,60%	2,80%	3,10%
Turnover (Pci)	0,74	0,71	0,74
Tf	0,90%	1,30%	0,7%
EFFETTO LEVA (ROI-Tf)	4%	0,70%	1,6%

Quoz. indebitamento	0,7	0,7	0,6
---------------------	-----	-----	-----

INDICI DI ROTAZIONE			
	2007	2008	2009
Indice di rotazione magazzino	5,75	5,10	5,54
Velocità crediti commerciali	1,22	1,18	1,18
Velocità debiti commerciali	7,31	7,57	9,21

Stati Patrimoniali a blocchi

2007

AF 18%	
AC 82%	MP 59%
	Pcons 11%
	Pcorr 30%
CI 100%	CI 100%

2008

AF 18%	
AC 82%	MP 59%
	Pcons 10%
	Pcorr 31%
CI 100%	CI 100%

2009

AF 19%	
AC 81%	MP 62%
	Pcons 10%
	Pcorr 28%
CI 100%	CI 100%

Conti Economici percentualizzati

2007

Vn	96,6%
Var. Mag. Prod.	0,20%
Altri Ricavi	3,2%
PE	100%
Consumo Mat.	39,4%
MIL	60,6%
Altre Sp. Operative	29%
VA	31,6%
Sp. Personale	22,6%
MOL	9%
Ammortamenti	2,7%
RO	6,3%
Proventi Fin.	0,07%
Oneri Fin.	0,5%
Saldo Area Fin.	0,4%
Saldo Area Extra.	-0,03%
Saldo Area Straord.	0%
RL	5,8%
Oneri tributari	3,8%
RN	2%

2008

Vn	96,5%
Var. Mag. Prod.	1,3%
Altri Ricavi	2,2%
PE	100%
Consumo Mat.	42%
MIL	58%
Altre Sp. Operative	25,7%
VA	32,3%
Sp. Personale	26,5%
MOL	5,7%
Ammortamenti	3%
RO	2,7%
Proventi Fin.	0,10%
Oneri Fin.	0,72%
Saldo Area Fin.	0,62%
Saldo Area Extra.	0,18%
Saldo Area Straord.	0%
RL	2,26%
Oneri tributari	1,9%
RN	0,36%

2009

Vn	97%
Var. Mag. Prod.	-1,6%
Altri Ricavi	4,7%
PE	100%
Consumo Mat.	40%
MIL	60%
Altre Sp. Operative	27%
VA	33%
Sp. Personale	27%
MOL	6%
Ammortamenti	3%
RO	3%
Proventi Fin.	0,02%
Oneri Fin.	0,38%
Saldo Area Fin.	0,36%
Saldo Area Extra.	0,18%
Saldo Area Straord.	0%
RL	2,8%
Oneri tributari	2%
RN	0,8%

4.3.1. Interpretazione dei risultati

I risultati ottenuti sono interpretati procedendo con l'analisi di composizione, proseguendo con l'analisi di correlazione e finendo con l'analisi di redditività.

Riguardo alla composizione patrimoniale degli impieghi, l'azienda in tutti e tre gli esercizi presenta percentuali costanti sia per l'attivo fisso che per l'attivo circolante con un elevato indice di elasticità – sempre superiore all'80% del capitale investito – e un basso indice di rigidità – inferiore al 20% del capitale investito.

Tale elasticità così forte nell'azienda è dovuta soprattutto al forte peso che hanno le liquidità differite su tutto il capitale investito (+ del 65% del capitale investito) la maggior parte ricondotte ai crediti commerciali verso i clienti. Questa esplosione sebbene positiva potrebbe nascondere un'anomalia finanziaria dovuta ad una non corretta politica di credito.

Relativamente alla composizione patrimoniale delle fonti gli indici sono rimasti invariati nei tre esercizi e si evidenzia una forte capitalizzazione da parte dell'azienda (il 60% circa appartiene ai mezzi propri). L'indebitamento totale, infatti, non risulta essere fonte di preoccupazione per l'azienda in quanto è circa il 40% composto principalmente dalle passività correnti e per meno del 15% da quelle a lungo termine.

Dal punto di vista della correlazione patrimoniale il quoziente di struttura primaria, come il margine di struttura primaria, sono ampiamente positivi e questo per tutto il periodo considerato. Tale risultato è spiegato dal fatto che da un lato l'azienda è molto capitalizzata e dall'altro le immobilizzazioni non hanno un peso rilevante tra gli impieghi.

Il quoziente di struttura secondaria e il margine di struttura secondaria anch'essi risultano positivi e soprattutto molto vicini agli indici di struttura primaria poiché le fonti a lungo termine pesano poco rispetto ai mezzi propri. L'indebitamento permanente, infatti, è all'incirca del 70% composto essenzialmente dai mezzi propri. Da ciò si può concludere che la situazione di solidità come equilibrio di lungo periodo è garantita poiché le immobilizzazioni sono finanziate dalle fonti permanenti grazie soprattutto al forte autofinanziamento che presenta l'azienda.

Tale risultato poteva essere prevedibile considerando che la Strega è un'impresa familiare la cui gestione è svolta dai soli familiari, i quali non permettono l'ingresso in azienda a persone non appartenenti alla famiglia che possano essere in grado di influenzare le decisioni. Per preservare quella familiarità che caratterizza tale e molte imprese familiari, la logica perseguita consiste nell'investimento da parte dei soci accompagnato ovviamente dalla remunerazione dello stesso con la distribuzione degli utili. Se si calcola, infatti, il tasso di distribuzione degli utili (percentuale di utili distribuita rapportata al totale degli utili conseguiti) questo è molto elevato e negli ultimi due esercizi è quasi il 100% di quanto realizzato.

Dal punto di vista del breve termine la condizione di solvibilità sembra essere in equilibrio in quanto sia il quoziente di disponibilità che il margine di disponibilità sono positivi, per cui le passività sono comodamente liquidate con l'attivo circolante e nello specifico con le liquidità differite.

Se si isola l'effetto del magazzino limitandosi a considerare il quoziente di tesoreria secondaria, si evidenzia come l'equilibrio di breve termine non dipenda dalla capacità di ritorno in liquidità del magazzino poiché le liquidità totali da sole riescono a coprire ed estinguere tutte le passività a breve. Questo è confermato anche dal fatto che il margine di disponibilità si muove in modo analogo a come varia il margine di struttura secondaria: il magazzino infatti non influenza l'equilibrio finanziario.

Tale situazione tuttavia potrebbe nascondere una disfunzionalità finanziaria. Se si analizza il quoziente di tesoreria primaria e il relativo margine di tesoreria primaria, si nota come questi siano negativi: il quoziente fortemente inferiore all'unità ed il margine è negativo. Le liquidità immediate sono del tutto inesistenti per fronteggiare le passività a breve; si deve far ricorso necessariamente alle liquidità differite.

La solvibilità ruota intorno alle liquidità differite, ma analizzando i tempi di rotazione si evidenzia una netta disparità tra i crediti commerciali e i debiti commerciali in quanto quest'ultimi hanno un velocità di rotazione molto alta rispetto ai crediti. I crediti si rinnovano solo una volta nell'esercizio invece i debiti anche nove volte, come accade nell'ultimo esercizio considerato. Perciò anche se dalla situazione di liquidità i quozienti e i margini sono positivi bisogna tener conto la probabilità di una politica sbagliata del credito che potrebbe causare una crisi finanziaria.

Tuttavia va considerato che il periodo in esame coincide con la crisi economica perciò magari sono state concesse dilazioni più lunghe e si è allontanato il periodo della riscossione.

La redditività del capitale investito, espressa dal ROI, è sempre positiva ma nel corso dei tre anni analizzati è diminuita, nello specifico dimezzata e nel secondo anno ha subito un forte calo.

Le vendite operative nette sono rimaste sostanzialmente con lo stesso peso; solo nell'ultimo esercizio hanno avuto un piccolissimo aumento tanto è vero che il magazzino prodotti è risultato negativo in quanto le rimanenze finali sono state minori delle esistenze iniziali. Ciò evidenzia le maggiori quantità di vendite.

L'azienda ha mantenuto costanti le spese esterne ottenendo un valore aggiunto positivo e sempre in crescita nel periodo considerato. Il reddito operativo derivante dall'area

caratteristica, però, si è dimezzato dal primo al terzo esercizio considerato e poiché il valore aggiunto è cresciuto nel periodo, il calo del reddito operativo lo si deve imputare alle spese per i fattori interni: le spese del personale, che sono aumentate di 5 punti percentuali e gli ammortamenti anch'essi lievemente in aumento. Tali spese hanno decurtato il reddito operativo facendolo calare soprattutto nei due esercizi successivi.

Ciò ci fa intuire che l'azienda sta effettuando una riorganizzazione del personale accompagnata da uno svecchiamento di cariche in funzione di dipendenti più giovani.

Analizzato il ROI come prodotto tra il ROS – entità delle vendite – e il Pci – intensità delle vendite –, si conclude attribuendo la diminuzione del ROI alla diminuzione del ROS e quindi all'insufficienza del ricavato delle vendite a fronteggiare i costi interni.

La redditività del capitale proprio è calata drasticamente soprattutto nel secondo anno. Il calo nel 2008 è imputabile all'aumento degli oneri finanziari (dato che è assente un risultato di area straordinaria e il risultato dell'area extracaratteristica è irrilevante) che hanno colpito ulteriormente il reddito già basso. Tali oneri finanziari si riconducono alle passività correnti che nel secondo esercizio hanno superato il 30% delle fonti di finanziamento. Non si considerano le passività a lungo termine sia perché sono minime, sia perché, data la loro composizione, vi sono fondi accantonati dall'azienda e non finanziamenti esterni sui quali possono gravare degli interessi.

Per quanto riguarda l'effetto leva questo è positivo in tutti e tre gli esercizi con una pesante diminuzione nel secondo esercizio a seguito sia del calo del ROI che dell'aumento del tasso di finanziamento. L'azienda potrebbe, attingendo a maggior capitale di terzi, sfruttare l'effetto leva positivo con un conseguente aumento del ROE e dell'aumento dell'utile netto da distribuire.

Una politica del genere, tuttavia, non collimerebbe con i principi dell'azienda, la quale vuole conservare la chiusura al mercato di capitali esterni prediligendo sempre quello interno alla famiglia. L'azienda vuole mantenere costante il rapporto tra fonti interne ed esterne, pertanto, senza sfruttare l'effetto leva e senza aumentare il ricorso all'indebitamento, vuole evitare di sostenere eccessivi oneri finanziari. Questo atteggiamento lo si è recepito analizzando l'indebitamento verso banche, nei confronti delle quali non si sono consolidati investimenti: la società ha piuttosto stipulato accordi differenti con scadenze a breve termine che prevedessero oneri finanziari minori rispetto

agli scoperti utilizzati in passato⁶. L'utilizzo maggiore alle passività correnti è stato mediato cercando di definire la durata dei finanziamenti bancari coordinata al periodo presunto di incasso dei crediti.

Si può prevedere un aumento del ROE futuro quando l'azienda avrà finito con la sua attività di riorganizzazione del personale: sostenendo meno costi del personale il reddito operativo sarà maggiore e ne gioverà sia il ROI che il ROE.

⁶ Da nota integrativa: “i debiti esigibili entro l'esercizio successivo sono costituiti da finanziamenti effettuati dalle banche a condizioni migliori rispetto allo scoperto di c/c. Tali finanziamenti sono stati utilizzati per coprire i fabbisogni finanziari legati alla stagionalità delle vendite e per ridurre i debiti per scoperti di c/c su cui sono applicati tassi superiori.”

CONCLUSIONI

Analizzata la società Strega Alberti Benevento s.p.a., nello specifico le risposte estrapolate dal questionario e gli ultimi bilanci relativi agli anni 2007-2008-2009 con il calcolo dei relativi indici, in questa sezione sono riportare considerazioni conclusive sul lavoro svolto ricordando l'obiettivo fosse quello di analizzare le imprese familiari e come queste si relazionassero al sistema di controllo di gestione.

La Strega è risultata essere l'esempio di impresa familiare capace di istaurare al suo interno quell'equilibrio fondamentale per gestire la relazione famiglia-impresa.

L'aspetto caratterizzante di tutte le imprese familiari, come lo è stato anche per la Strega, è il rapporto che unisce la famiglia all'impresa e viceversa. Tale relazione nella società risulta ben gestita perché essa punta all'ottenimento di un clima sereno, familiare per l'appunto, non solo tra i membri della famiglia operanti nell'azienda ma anche all'interno dell'azienda coinvolgendo i singoli dipendenti nelle vicende aziendali.

Gli aspetti critici e delicati di tale relazione, come per esempio il problema della successione o la selezione del personale, risultano dall'analisi svolta ben temperati. Sebbene l'impronta della famiglia non manchi, in quanto sono predilette persone appartenenti alla famiglia stessa o familiari dei dipendenti che si vanno a sostituire, si rispettano comunque dei canoni coerenti con il ruolo che il soggetto va a ricoprire effettuando dei corsi di formazione interna.

Altri aspetti dai quali è stato possibile concludere sull'esistenza del connubio tra famiglia e impresa gestito come punto di forza, in modo da portare profitto ad entrambi, si riconducono:

- ✓ al prodotto principale della società, il liquore Strega, che porta in sé la storia del territorio e le tradizioni tramandate nelle generazioni degli Alberti;
- ✓ al Premio Strega, voluto e realizzato più di sessanta fa da un discendente della famiglia Alberti;
- ✓ al radicamento nel territorio partecipando alle sue vicende economiche.

Da quest'ultimo si ricorda che la società ha ottenuto numerosi benefici economici e corsie preferenziali grazie all'insediamento della famiglia in istituti di credito come la Banca Sannitica, presieduto per ben due generazioni dagli Alberti; oppure grazie alla coincidenza che vi è attualmente tra l'amministratore delegato della società e il presidente della Confindustria di Benevento.

Dal punto di vista della gestione, la SAB si presenta come una società di capitali (società per azioni) il cui controllo e la cui gestione/direzione (ad eccezione di un dirigente esterno) sono esclusivamente di impronta familiare.

Nonostante tale chiusura, dal questionario è stato possibile aver conferma dell'esistenza del sistema di controllo di gestione e del suo corretto funzionamento partendo dalla pianificazione fino al controllo effettivo con il metodo *feed-forward*.

L'equilibrio aziendale è stato confermato anche dall'analisi degli indici calcolati sugli ultimi tre bilanci della società in quanto dal punto di vista della redditività, nonostante il calo del secondo anno, sia il ROI che il ROE sono risultati positivi; e anche dal punto di vista finanziario sia la solidità che la solvibilità risultano in equilibrio.

Volendo dare un'interpretazione critica ai risultati ottenuti, si può concludere che la politica della famiglia di capitalizzare la società per conservare il controllo – che da cinque generazioni appartiene all'Alberti – non permette di sfruttare l'effetto leva positivo attingendo in misura maggiore all'indebitamento. La società per aumentare gli utili e così anche il ROE (per garantire un rendimento ai soci portatori di capitale di rischio), preferisce, anziché consolidare il debito con le banche, scegliere contratti di finanziamento a breve per sopportare tassi più bassi. Tali scelte potrebbero risultare negative e creare una crisi di liquidità in quanto con l'aumento delle passività a breve potrebbe non essere capace di affrontarle nei tempi giusti.

BIBLIOGRAFIA

- AVI M.S., (2004), *Bilancio riclassificato e analisi per indici*, Milano, Il sole 24 ore;
- ANSELMINI L. – DEL BENE L. – DONATO F. (1996), *Elementi per il controllo di gestione*, Pisa, Il Borghetto;
- ANTHONY R., N., (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Milano, Etas Kompass;
- BANDETTINI, A., (1980), *Controllo di gestione. Aspetti tecnico-contabili*, Padova, Vedam;
- BASTIA, P., (2001), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, Mulino;
- BERTINI, U., (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Torino, Giappichelli;
- BOLDIZZONI D., (1988), *L'impresa familiare, caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Milano, Sole 24 ore edizione;
- BROCCINI, G., (2006), *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Roma, ARACNE editrice;
- BRUNETTI, G., (1999), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli;
- BRUNI, G., (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Milano, Etas;
- BRUSA, L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè;
- BRUSA L., DEZZANI F., (1983), *Budget e controllo di gestione*, Milano, Giuffrè;

- CARAMIELLO, C., (1988), *Contabilità generale: principi e metodi*, 2a edizione, Milano, IPSOA;
- CASTELLANO N., (2003), *Controllo di gestione ed informazioni, un approccio integrato*, Milano, Giuffrè editore;
- CARAMIELLO C. – MUSAIO A., (2001), *Ragioneria generale e applicata*, Milano, Mursia Editore;
- CARAMIELLO C. – DI LAZZARO F. – FIORI G., (2003), *Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, seconda edizione, Milano, Giuffrè editore;
- CERBIONI, F., (2000), *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Torino, Giappichelli;
- CINQUINI L. (2008), *Sistemi per l'analisi dei costi, Fondamenti di Cost Accounting*, vol I, 3° edizione, Torino, Giappichelli editore;
- CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, EGEA;
- CORBETTA G., (1996), *La gestione strategica del passaggio generazionale*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n. 5;
- CORTESI A. – ALERTI F. – SALVATO C., (2004), *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Roma, Carocci editore;
- CORSI, K. (2003), *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Milano, Giuffrè;
- DEVECCHI C., (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Milano, Vita e Pensiero;
- DEVECCHI C. – FRAQUELLI G., (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Bologna, Il Mulino;

- FERRANDINO V., (1990), *Lo Strega e gli Alberti*, edizioni Scientifiche Italiane;
- FERRARIS FRANCESCHI, R., (2007), *Pianificazione e controllo, sistemi di management e logiche di funzionamento*, Vol. I, Torino, Giappichelli;
- GENNARO P., (1985), *Le imprese familiari di grandi dimensione in Italia*, in “Sviluppo e Organizzazione”, gen-feb;
- PAOLINI, A., (1993), *Il controllo strategico*, Milano, Giuffrè;
- PASSERI R., (2004), *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, Firenze, Centro Stampa il Prato;
- PIANTONI G., (1990), *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Milano, Etas Libri;
- PIEROTTI, M. (2008), *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali*, Milano, Giuffrè;
- SALVIONI, D. M., (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Torino, Giappichelli;
- SCHILLACI C. E., (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Torino, Giappichelli editore;
- MONTEMERLO D., (2000), *Il governo delle imprese familiari*, Milano, EGEA;
- TOMASELLI S., (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Milano, Giuffrè editore;
- VIGANO' E., (2005), *Il valore dell'impresa nella successione familiare*, Padova, Cedam;

- WARD J. L., (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Milano, FrancoAngeli;
- ZATTONI A. – RAVASI D., (2000), *Grandi imprese e grandi gruppi in Italia*, in *Economia & Management*, n.2;
- ZOCCHI W., (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Torino, Giappichelli Editore.

Appendice A: questionario utilizzato per l'analisi

1) Qual è la ragione sociale dell'azienda?

2) L'azienda fa parte di un gruppo?

☐ sì

☐ no

3) L'azienda produce:

☐ per il mercato con marchio proprio

☐ prodotti in serie

☐ prodotti su commessa

☐ per conto terzi

☐ entrambi di cui % proprio marchio % conto terzi

4) La proprietà dell'azienda ha natura:

☐ familiare

☐ non familiare

5) Da chi è stata fondata l'azienda?

☐ dall'attuale proprietario

☐ dalla generazione precedente

☐ da due generazioni precedenti

☐ da tre generazioni precedenti

- ☐ da più di tre generazioni precedenti
- ☐ da terzi soggetti

6) Se l'azienda ha natura familiare sono attualmente coinvolte:

- ☐ una sola generazione
- ☐ due generazioni
- ☐ tre generazioni

7) Se l'azienda è di tipo familiare:

- ☐ sta affrontando la fase del passaggio generazionale
- ☐ ha già concluso la fase del passaggio generazionale
- ☐ non si prevede una futura continuazione dell'attività aziendale da parte dei membri della famiglia attualmente proprietaria

8) Se l'azienda sta affrontando la fase del passaggio generazionale:

- ☐ vi è un solo erede designato di sesso maschile
- ☐ vi è un solo erede designato di sesso femminile
- ☐ gli eredi sono più di uno: di cui uomini di cui donne

9) Se l'azienda ha affrontato almeno un passaggio generazionale questo ha comportato:

- ☐ cambiamenti nella ragione sociale
- ☐ cambiamenti nei prodotti offerti
- ☐ cambiamenti nei processi produttivi
- ☐ cambiamenti nei mercati serviti

- ☐ cambiamenti nella fascia di clientela
- ☐ nessun cambiamento rispetto alla gestione precedente
- ☐ altro - specificare -

10) Qual è l'organo deputato alla presa delle decisioni strategiche?

- ☐ amministratore unico
- ☐ CDA/Amministratore delegato
- ☐ soci o imprenditore
- ☐ manager/direttore generale non proprietario

11) Numero membri CDA

- membri famiglia proprietaria: numero di cui donne

- soggetti interni all'azienda non proprietari: numero di cui
donne

- terzi esterni all'azienda (no dipendenti-no proprietari): numero di cui
donne

12) In questo momento, c'è una separazione tra Presidente ed Amministratore Delegato?

- ☐ sì
- ☐ no

13) Numero medio di riunioni del Consiglio di Amministrazione in un anno

14) Alle riunioni del CDA partecipano soggetti indipendenti?

☐ si

☐ no

15) La remunerazione del CDA è legata alle performance (Utile)?

☐ si

☐ no

16) Il bilancio dell'azienda è certificato da un revisore?

☐ si

☐ no

17) Quanti sono i componenti del collegio sindacale?

18) Alle riunioni del collegio sindacale partecipano soggetti esterni (ad esempio consulenti)?

☐ si

☐ no

19) L'organico dell'azienda è composto da:

- operai: numero di cui membri famiglia proprietaria

- impiegati: numero di cui membri famiglia proprietaria

- quadri: numero di cui membri famiglia proprietaria

- dirigenti: numero di cui membri famiglia proprietaria

20)I dirigenti hanno una formazione:

- diploma di scuola superiore : numero di cui membri famiglia proprietaria
- laurea : numero di cui membri famiglia proprietaria
- master universitario : numero di cui membri famiglia proprietaria
- dottorato : numero di cui membri famiglia proprietaria

21)I quadri hanno una formazione:

- diploma di scuola superiore : numero di cui membri famiglia proprietaria
- laurea : numero di cui membri famiglia proprietaria
- master universitario : numero di cui membri famiglia proprietaria
- dottorato : numero di cui membri famiglia proprietaria

22)Rispetto alla attività di formazione del personale l'azienda effettua investimenti dell'ordine di circa?

- ☐ formazione interna(affiancamento sul lavoro, training on the job, etc..)
- ☐ formazione universitaria
- ☐ master
- ☐ corsi executive
- ☐ formazione esterna non universitaria

24)Quali dei seguenti ruoli sono affidati a soggetti diversi dal/i proprietario/i-imprenditore/i:

- ☐ Direttore generale
- ☐ Direttore commerciale
- ☐ che si occupa del solo processo di vendita
- ☐ che si occupa della gestione acquisti e delle vendite
- ☐ Responsabile della produzione
- ☐ che si occupa del solo processo produttivo
- ☐ che si occupa degli acquisti e del processo produttivo
- ☐ Responsabile che si occupa dell'attività di ricerca e sviluppo
- ☐ Responsabile della funzione amministrazione

25) Quali di questi ruoli è rivestito da un membro della proprietà?

- ☐ direttore generale. Se si ☐ uomo ☐ donna
- ☐ presidente del consiglio di amministrazione. Se si ☐ uomo ☐ donna
- ☐ amministratore delegato. Se si ☐ uomo ☐ donna
- ☐ amministratore unico. Se si ☐ uomo ☐ donna

26) L'organigramma aziendale prevede al di sopra dei direttori delle funzioni un responsabile di divisione che si occupa di un'intera area geografica o linea di prodotto?

- ☐ sì
- ☐ no

27) In azienda è previsto un responsabile di progetto che segue/dirige una commessa o lo sviluppo di un nuovo prodotto?

- ☐ sì
- ☐ no

28) Ai soggetti di cui ai punti precedenti (24,26,27) sono attribuiti obiettivi:

- ☐ no
- ☐ sì e l'obiettivo è espresso in termini monetari (ricavi, costi, tetti di spesa, ROI, ROE, ...)
- ☐ sì e l'obiettivo è espresso in termini quantitativi ma non monetari (numero di prodotti da realizzare o da vendere, tetto massimo di prodotti difettati, tempi di consegna, ...)

29) In azienda sono previsti:

- ☐ nessun premio/beneficio
- ☐ premi di natura monetaria
- ☐ in funzione dell'andamento generale dell'azienda
- ☐ in funzione del raggiungimento degli obiettivi attribuiti ai responsabili
- ☐ altri tipi di benefici (benefit, avanzamenti di carriera, incarichi di prestigio)

30) L'imprenditore o un suo delegato:

- ☐ compie ispezioni sui processi svolti dai subordinati
- ☐ non svolge alcun tipo di controllo ispettivo (altre forme di controllo)

31) In azienda le decisioni strategiche vengono prese:

- ☐ sulla base dell'esperienza e della conoscenza, sia del mercato, sia dell'azienda basandosi su schemi tendenzialmente noti
- ☐ basandosi sull'intuito seguendo schemi che sovente costituiscono una rottura con il passato

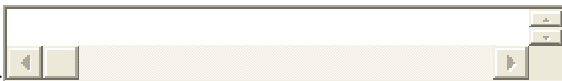
32) Il processo decisionale:

- ☐ è supportato da un'attenta pianificazione e si basa su piani formalizzati
- ☐ si basa sull'istinto imprenditoriale e sulla conoscenza del settore senza bisogno di documenti e piani formalizzati

33) L'azienda ha ed utilizza un sistema di controllo di gestione?

- ☐ sì
- ☐ no

34) Se sì l'azienda ai fini del controllo di gestione utilizza:

- ☐ contabilità industriale (analitica)
- ☐ analisi di bilancio
- ☐ piani e budget
- ☐ analisi degli scostamenti
- ☐ business plan
- ☐ indicatori di qualità di processo (tempi di consegna, n. prodotti difettati ...)
- ☐ indicatori di soddisfazione del cliente
- ☐ report
- ☐ altro - specificare - 

35) Nel caso si faccia utilizzo della contabilità analitica, questa è indirizzata a:

- ☐ manager e dirigenti, al fine di soddisfare un'informativa interna

- ☐ proprietà, qualora non fosse prevista alcuna delega

36) I piani sono utilizzati:

- ☐ in maniera efficiente, cosicché il tempo che intercorre tra l'esigenza di informazione e l'arrivo della stessa sia breve
- ☐ in maniera che si predilige la precisione a discapito della tempestività

37) Quanti piani sono utilizzati:

- ☐ piano economico - finanziario
- ☐ piano del fabbisogno finanziario
- ☐ piano degli investimenti
- ☐ piano patrimoniale

38) Qualora venisse utilizzato il budget, la sua cadenza è:

- ☐ mensile
- ☐ trimestrale
- ☐ semestrale
- ☐ annuale

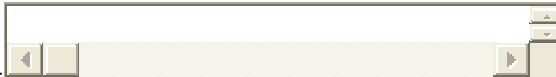
39) Nella stesura del budget, si segue un iter, un percorso standard?

- ☐ sì, specificare - 
- ☐ no

40) Gli obiettivi attesi sono confrontati con quelli raggiunti:

- ☐ sì, a consuntivo, cioè solo dopo aver raggiunto il risultato
- ☐ sì, periodicamente sono rivisti e adattati, adottando azioni correttive
- ☐ no

41) È mai stato fatto ricorso alla Balanced Scorecard:

- ☐ sì
- ☐ no, specificare il motivo - 
- ☐ non se ne conosce l'utilizzo

42) L'azienda si pone come priorità:

- ☐ offerta di un'ampia gamma di prodotti ad un prezzo di vendita competitivo, mediante riduzione dei costi di produzione
- ☐ focalizzazione su una serie limitata di prodotti ma con prezzi particolarmente competitivi
- ☐ Offerta di una ampia gamma di prodotti altamente differenziati (qualità, tempi di consegna, design, ecc...) rispetto ai concorrenti
- ☐ focalizzazione su una serie limitata di prodotti ma altamente differenziati (qualità,tempi di consegna, design, ecc...) rispetto ai concorrenti

43) Qual è il peso delle vendite all'estero sul fatturato dell'azienda?

- ☐ più della metà nella Provincia di Benevento
- ☐ più della metà fuori dalla Provincia di Benevento

All'Estero:

☐ U.E.

☐ Asia

☐ America del Nord

☐ America del Sud

☐ Altro - specificare - 

44) I fornitori dell'azienda sono localizzati:

In Italia:

☐ più della metà nella Provincia di Benevento

☐ più della metà fuori dalla Provincia di Benevento

All'Estero:

☐ U.E.

☐ Asia

☐ America del Nord

☐ America del Sud

☐ Altro - specificare - 

45) Negli ultimi dieci anni sono stati esternalizzati alcuni processi precedentemente svolti all'interno (ovvero alcuni processi sono stati commissionati ad altre aziende)?

☐ sì

☐ no

46) Parte dell'attività produttiva (lavorazione) viene realizzata in Paesi esteri?

☐ sì

☐ no

47) Se sì, in quali Paesi?

48) Se sì, per quali ragioni si è deciso di realizzare all'estero tutte o parte delle lavorazioni?

- ☐ per acquisire manodopera a prezzi più vantaggiosi
- ☐ per acquisire materie prime a costi più vantaggiosi
- ☐ per commercializzare i prodotti nel Paese estero (o in paesi limitrofi) dove viene realizzata la produzione in modo da risparmiare costi (specie di trasporto)
- ☐ per utilizzare competenze tecnico-specialistiche del personale del Paese estero
- ☐ per seguire un cliente rilevante

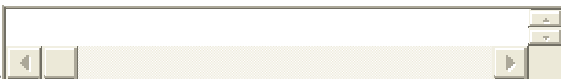
49) Eventuali esportazioni/delocalizzazione (internazionalizzazione) della produzione sono state accompagnate:

- ☐ dalla commercializzazione di prodotti diversi da quelli venduti in precedenza (ovvero prodotti con funzioni diverse ovvero in grado di soddisfare esigenze dei clienti diverse da quelle soddisfatte dai prodotti realizzati in precedenza)
- ☐ da semplici adeguamenti dei prodotti preesistenti ai gusti della clientela dei Paesi esteri o alle normative vigenti nel Paese straniero

50) Se sono stati realizzati processi di internazionalizzazione, sono stati realizzati:

- ☐ con il supporto/collaborazione di partner/agenti dei Paesi ospitanti
- ☐ con partner di altri Paesi
- ☐ in autonomia

51) Eventuali progetti di sviluppo (delocalizzazione, internazionalizzazione, innovazione di prodotto o di processo, ampliamento della rete di vendita) sono state frenati:

- ☐ dalla percezione di un eccessivo rischio nonostante la validità del progetto
- ☐ da difficoltà nel reperire fonti di finanziamento (banche, soci, terze parti, etc..)
- ☐ da vincoli strutturali (risorse umane, know how, etc..)
- ☐ altro - specificare - 

52) Negli ultimi 10 anni l'innovazione è stata perseguita:

- ☐ mediante acquisto di tecnologie incorporate in macchinari e/o impianti innovativi
- ☐ mediante acquisto di licenze e brevetti
- ☐ con l'informatizzazione dei processi amministrativo/contabili
- ☐ realizzando prodotti con caratteristiche e/o funzioni differenti

Se l'innovazione è stata perseguita realizzando prodotti con caratteristiche e/o funzioni d'uso differenti si è puntato su:

- ☐ caratteristiche innovative in termini di materie utilizzate
- ☐ caratteristiche estetiche innovative (design)
- ☐ eguali funzioni d'uso ma migliori performance rispetto al passato e/o qualità superiore
- ☐ funzioni d'uso diverse rispetto al passato

53) L'azienda ha brevetti propri?

- ☐ sì, in numero di:
- ☐ no

54) Sono stati avviati progetti di collaborazione per l'innovazione con:

- ☐ Università in numero di
- ☐ altre imprese in numero di
- ☐ altre istituzioni in numero di

55) L'azienda trae/ha tratto dei vantaggi dal radicamento territoriale (appartenenza al territorio)

- ☐ sì
- ☐ no

56) Se sì per quali motivazioni:

- ☐ per le strette relazioni con fornitori del territorio
- ☐ per la vicinanza con il mercato (clienti localizzati nel territorio)
- ☐ per lo scambio di informazioni, di conoscenze e competenze anche di tipo tecnico tra aziende del territorio
- ☐ per il supporto di aziende del distretto che si sono fatte promotrici delle istanze delle aziende verso le istituzioni
- ☐ per il supporto di aziende dello stesso distretto che hanno consentito di difendere o ampliare il mercato (ad esempio con attività di marketing congiunto)
- ☐ altro - specificare -

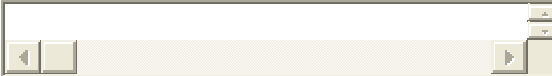
57) L'azienda ha tratto vantaggi/supporto da associazioni di categoria:

- ☐ sì
- ☐ no

58) Se sì da quali tipologie di associazioni:

☐ associazione degli industriali (Confindustria)

☐ associazioni di settore

☐ altro - specificare - 

59) A suo giudizio le aziende del suo settore che operano nella provincia di Benevento sono state supportate nell'attività ordinaria e/o in processi di crescita o riorganizzazione:

☐ in modo particolare e soddisfacente da banche a forte radicamento territoriale

☐ in modo particolare da banche della regione

☐ indifferentemente, a prescindere dall'ambito territoriale

60) L'azienda fa ricorso per i propri finanziamenti a:

☐ Banche

☐ Leasing

☐ Comunità Europea (fondi comunitari)

☐ incentivi pubblici (statali/regionali/provinciali)

☐ altro - specificare - 

Appendice B: elenco dei soci partecipanti all'assemblea

ALLEGATO A AL VERBALE DI ASSEMBLEA ORDINARIA DEL 21 APRILE 2010			
Elenco dei partecipanti all'Assemblea con diritto di voto ed il capitale rappresentato da ciascuno su un Capitale Sociale di €. 2.507.649 (Art. 2370 c.c. 3 comma)			
SOCI PRESENTI	AZIONI		CAPITALE RAPP.TO IN EURO
D'ANGELO BIAGIO	84.820 in proprio		84.820
BIZZARRO ANTONIO	20.732 in proprio		20.732
FOSCHINI ALBERTO	84.331 in proprio		84.331
FOSCHINI PERNA DOMITIANA	68.974 delega Michele Della Rocca		68.974
FOSCHINI DONATA	78.563 delega Michele Della Rocca		78.563
PINTOZZI ANTONIO	137.208 in proprio		137.208
DELLA ROCCA MICHELE	58.409 in proprio		58.409
DELLA ROCCA MARCO	58.408 delega Michele Della Rocca		58.408
D'AVINO GIUSEPPE	511.039 in proprio		511.039
ALBERTI FRANCO	402.314 in proprio		402.314
SACERDOTE LEONE	96.748 in proprio		96.748
SAVARESE ANTONIO	233.495 in proprio		233.495
MINNITI ALICE	125.452 delega Michele Della Rocca		125.452
PINTOZZI CLARICE	113.537 delega Antonio Pintozzi		113.537
PINTOZZI EMMA	113.537 in proprio		113.537
TOTALE SOCI PRESENTI	N. 2.187.567		2.187.567
SOCI ASSENTI			
ANTINOZZI ANTONIO	193.296		193.296
PERRIELLO ZAMPELLI EDOARDO	63.393		63.393
PERRIELLO ZAMPELLI FLORESTANO	63.393		63.393
TOTALE SOCI ASSENTI	N. 320.082		320.082